
Weiterentwicklung der Thüringer Außenwirtschaftsstrategie

Bericht

Bericht für das Thüringer Ministerium für
Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft

Erfurt, Februar 2015



Dieses Projekt wird von der Europäischen Union (EFRE) und dem Freistaat Thüringen (Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft) kofinanziert.



Ministerium
für Wirtschaft, Wissenschaft
und Digitale Gesellschaft

Inhaltsverzeichnis

Seite

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1. Auftragsverständnis	1
2. Strategische Katalysatoren zur Verbesserung der thüringischen Außenwirtschaftsleistung.....	3
2.1 Katalysatoren für die Exportquote	3
2.2 Bewertung der Relevanz der strategischen Katalysatoren für Thüringen.....	6
2.2.1 Identifikation des direkten und indirekten Außenwirtschaftsbezuges.....	6
2.2.2 Makroökonomische Ist-Situation und Bedarfsergebnisse aus Umfrage und Experteninterviews.....	7
2.2.3 Schlussfolgerung	15
3. Weiterentwicklung des Außenwirtschaftskonzeptes	16
3.1 Bewertung der aktuellen Strategie.....	16
3.1.1 Zielmarktportfolio.....	16
3.1.2 Außenwirtschaftshebel	17
3.1.3 Umsetzung	18
3.2 Anpassung des Zielsystems	20
3.2.1 Vom Zielmarktportfolio zu „Branchen-/Sektorfokus“	20
3.2.2 Von Außenwirtschaftshebeln zum „3-Phasen-Modell“	21
3.2.3 Von Umsetzung zu „Verzahnung“	22
3.3 Operative Ziele.....	24
3.3.1 Strategische Säule „Branchen-/Sektorfokus“	24
3.3.2 Strategische Säule „3-Phasen-Modell“	25
3.3.3 Strategische Säule „Verzahnung“	25

Inhaltsverzeichnis

Seite

3.4	Steuerungssystem der weiterentwickelten Strategie	26
3.4.1	Regelmäßige Bedarfserhebung	27
3.4.2	Monitoringsystem	27
	a) Harmonisierung des Systems	29
	b) Vertiefung des bestehenden Indikatoren-Sets	29
	c) Zielkonzept auf Instrumenten- und volkswirtschaftlicher Ebene.....	30
	d) Elemente einer praktischen Roadmap für das Monitoringsystem.....	31
	e) Perspektiven für ein modernes Steuerungs- und Fördersystem	32
3.5	Weiterentwicklung des Maßnahmenpaketes der Thüringer Außenwirtschafts- förderung.....	33
3.5.1	Erfolgsdimensionen für zielorientierte Förderinstrumente	33
3.5.2	Bewertung des bestehenden Instrumentariums	35
	a) Effektivität der Instrumente	35
	b) Effizienz	36
	c) Steuerbarkeit	37
	d) Bedarfsorientierung	38
3.5.3	Anpassung bestehender Instrumente	39
	a) Messförderung.....	39
	b) Förderung von Imagemaßnahmen	40
	c) Unternehmens- und Delegationsreisen.....	41
	d) Beratungsangebote	41
3.5.4	Konzipierung von und Bedarf an neuen Maßnahmen	42
3.6	Auswirkung auf Thüringen International.....	43
3.6.1	Strategische Veränderungen	43
	a) Strategische Säule „Branchen-/Sektorfokus“	43
	b) Strategische Säule „3-Phasen-Modell“	43

Inhaltsverzeichnis

Seite

c) Strategische Säule „Verzahnung“	44
3.6.2 Operationelle Veränderungen	44
a) Strategische Säule „Branchen-/ Sektorfokus“	44
b) Strategische Säule „3-Phasen-Modell“	45
c) Strategische Säule „Verzahnung“	45
3.6.3 Strukturelle Veränderungen	46
a) Strategische Säule „Branchen-/Sektorfokus“	46
b) Strategische Säule „3-Phasen-Modell“	47
c) Strategische Säule „Verzahnung“	47
4. Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen	48

Anlagen (siehe gesondertes Verzeichnis)

<p>Aus rechentechnischen Gründen können in den Tabellen Rundungsdifferenzen in Höhe von \pm einer Einheit (€, % usw.) auftreten.</p>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Weiterentwicklungskonzept Außenwirtschaftsstrategie 2011	2
Abbildung 2: Strategische Exportkatalysatoren	3
Abbildung 3: Außenwirtschaftsbezug und Ressortzuständigkeit nach strategischem Katalysator.....	6
Abbildung 4: Ist-Situation der strategischen Katalysatoren und Performance-Bewertung	8
Abbildung 5: Strategische Säule „3-Phasen-Modell“	21
Abbildung 6: Schwerpunktverschiebung in der angepassten Strategie	24
Abbildung 7: Aufbau und Anwendung des Steuerungssystems.....	26
Abbildung 8: Erfolgsdimensionen für zielorientierte Förderinstrumente.....	34
Abbildung 9: Effekte der Instrumente im Vergleich (ausgewählte Effekte; Doppelnennung möglich)	35

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die aktuell wichtigsten Indikatoren je Instrument	28
Tabelle 2: Vertiefende Indikatoren nach Instrument	30

Abkürzungsverzeichnis

AUMA	Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft e.V.
BRIC	Brasilien, Russland, Indien, China
EK	Eigenkapital
FDI	Ausländische Direktinvestitionen (foreign direct investment)
FuE	Forschung und Entwicklung
HWK	Handwerkskammer
IHK	Industrie- und Handelskammer
IKT	Informations- und Kommunikationstechnik
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator
LEG	Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen mbH
LoI	Letter of Intent
MoU	Memorandum of Understanding
OP-EFRE	Operationelles Programm – Europäischer Fonds für regionale Entwicklung
SWOT	Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities), Risiken (Threats)
TAB	Thüringer Aufbaubank
TI	Thüringen International
TMWAT	Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie
TMWWDG	Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft

1. *Auftragsverständnis*

Im Rahmen der

„Weiterentwicklung der Thüringer Außenwirtschaftsstrategie“

sind wir im September 2014 vom Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft (TMWWDG, vormals Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie (TMWAT)) beauftragt worden, eine Re-Kalibrierung der aktuellen Außenwirtschaftsstrategie zu erarbeiten.

Vor dem Hintergrund der Bedeutung der Wirtschaftsleistung im Bereich Außenwirtschaft und der kompetitiven Position Thüringens innerhalb Deutschlands und seiner Vergleichsgruppe sowie der außenwirtschaftlichen Entwicklungen in zahlreichen Ziel- und Potenzialmärkten Thüringer Exporteure ist der Zeitpunkt für eine solche Neuausrichtung gut gewählt:

- veränderte politische Rahmenbedingungen im Bund und auf Landesebene,
- vermehrt die Wahrnehmung, dass der Gang ins Ausland auch Risiken birgt,
- der Umstand, dass innovative deutsche Unternehmen attraktive Investitionsziele ausländischer Investoren sind, sowie
- das Momentum, einen nachhaltigen, strukturellen Wandel in der Unternehmenslandschaft und Unternehmerlandschaft Thüringens zu initiieren

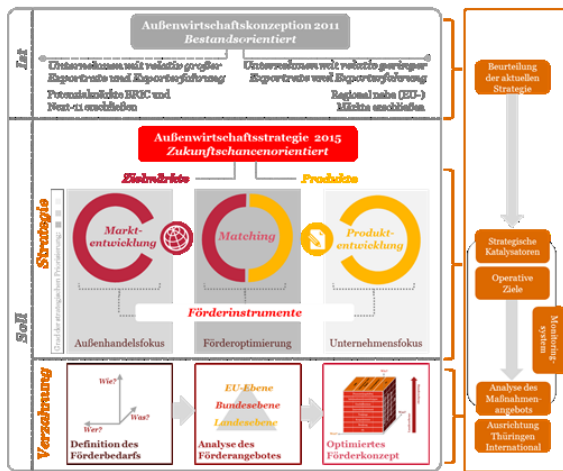
sorgen für ein Klima unternehmerischen Umdenkens und die Chance, als Freistaat Thüringen die richtigen Weichen zu stellen.

Die Weichen für den Erfolg auf ausländischen Märkten werden dabei bei der richtigen Förderung im Inland gestellt. Daher kann und muss sich eine angepasste Außenwirtschaftsstrategie einbetten in einen gesamtpolitischen Kontext und ein übergeordnetes Rahmenwerk strategischer Impulse und Vorstöße, um die Maßnahmen effizient aufeinander abzustimmen, Reibungsverluste zu vermeiden und um stärker als bislang am „echten“ Bedarf der Unternehmen entlang zu fördern.

Rund um diesen Bedarf unterstützen wir Sie mit unseren Handlungsempfehlungen zielgerichtet in der Erarbeitung der neuen Strategie für die Thüringer Außenwirtschaft. Der Bedarf hat zudem unsere Arbeitsschwerpunkte geformt:

- (1.) Die **Analyse des Bedarfs und der Defizite der Thüringer Unternehmen bei der Erschließung internationaler Märkte;**
- (2.) die **Evaluierung der bisherigen Instrumente** sowie
- (3.) die eigentliche **Weiterentwicklung der Thüringer Außenwirtschaftsstrategie.**

**Abbildung 1: Weiterentwicklungskonzept
Außenwirtschaftsstrategie 2011**



Quelle: Pwc-eigene Darstellung

Unsere Herangehensweise ist am Ziel der Steigerung der Exportquote Thüringens orientiert, betrachtet die Exportquote indes als Ausfluss eines ganzheitlichen und abgestimmten Infrastruktur- und Förderansatzes gegenüber Unternehmen, noch (weit) bevor diese exportieren (können). Wachstumsfelder treffen auf Förderpolitik, globale politische Zielsetzungen auf fiskalische Begrenzungen des Machbaren.

Unser strategisches Zielbild (siehe Abbildung) ist darauf ausgelegt, diese Spannungsfelder in Ausgleich zu bringen und richtet sich klarer an den Nutzern aus, die „es richten“ sollen, den Unternehmen und ihren Bedürfnissen – von der Strategie bis zu den Maßnahmen.

Eine detaillierte Ausarbeitung der oben genannten Schwerpunkte 1 und 2 findet sich im Annex I zu dieser Studie. Der vorliegende Hauptteil ist der Weiterentwicklung der Thüringer Außenwirtschaftsstrategie gewidmet. An dieses Einleitungskapitel schließt sich in Kapitel 2 eine Analyse der strategischen Hebel zur Verbesserung der Thüringer Außenwirtschaft an. In Kapitel 3 untersuchen wir erstens die aktuelle Außenwirtschaftskonzeption im Lichte unserer Analysen auf die Elemente hin, die sich bewährt haben und wo aus unserer Sicht Weiterentwicklungsbedarf besteht. Auf Basis einer Evaluierung des bestehenden außenwirtschaftlichen Förderinstrumentariums stellen wir zweitens dar, in welcher Form diese Instrumente zukünftig umgesetzt werden sollten und welche zusätzlichen Maßnahmen für eine erfolgreiche Strategieumsetzung erforderlich sind. Schließlich betrachten wir die zu erwartenden Auswirkungen der empfohlenen Strategie auf Thüringen International.

Den Ausgangspunkt unserer Arbeiten bildete die Auswertung von Dokumenten und Daten zur bisherigen Außenwirtschaftskonzeption, den einzelnen Förderinstrumenten und den Aktivitäten von Thüringen International. Bei der Untersuchung des Bedarfs der Unternehmen bei der Erschließung internationaler Märkte sowie der Evaluierung der Umsetzung der bisherigen Strategie und der Instrumente ist ein Mix aus quantitativen und qualitativen Methoden zur Anwendung gekommen. Schwerpunkt war hier eine anonyme internetbasierte Befragung Thüringer Unternehmen zu ihren Erfahrungen im Bereich Außenwirtschaft und mit den Förderangeboten des Freistaats. Zudem haben wir eine Reihe von Expertengesprächen sowie vertiefenden Interviews mit Thüringer Unternehmen geführt.

2. *Strategische Katalysatoren zur Verbesserung der thüringischen Außenwirtschaftsleistung*

2.1 *Katalysatoren für die Exportquote*

Nach unserer Erfahrung mit den Exportaktivitäten von Unternehmen und deren öffentlicher Förderung lassen sich die entscheidenden strategischen Katalysatoren zur Steigerung der Exportquote den folgenden fünf interdependenten Kernbereichen zuordnen: Finanzierung, Wettbewerbsfähigkeit, Know-how, Vernetzung und Infrastruktur. Diese Kernbereiche umfassen wiederum eine Reihe verschiedener Katalysatoren:

Abbildung 2: Strategische Exportkatalysatoren

<i>Finanzierung</i>	<i>Wettbewerbsfähigkeit</i>	<i>Vernetzung</i>	<i>Infrastruktur</i>	<i>Know-how</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensgröße • Eigenkapitalausstattung • Exportfinanzierung • Direktinvestitionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Preis/ (Lohn-) Kosten/Skaleneffekte • Innovation/F&E/ Grad der Spezialisierung/ Nischenmärkte • Produktivität • Internationale Wertschöpfungsketten • Branchen 	<ul style="list-style-type: none"> • Cluster/ UN-Netzwerke • Auslandskontakte 	<ul style="list-style-type: none"> • Logistik-/ Transportkosten • Anbindung ans Ausland • Verfügbarkeit von exportrelevanten Dienstleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Humankapital • Bildungseinrichtungen • Informationszugang • Marktinformation • Interkulturelle Kompetenz

Quelle: PwC-Analyse

Die für den Export zur Verfügung stehende **Finanzierung** hängt unter anderem mit der Größe und Eigenkapitalausstattung der Unternehmen zusammen, aber auch mit der Verfügbarkeit von externer Exportfinanzierung und Direktinvestitionen. Großen Unternehmen stehen absolut gesehen mehr finanzielle Ressourcen zur Verfügung, um die notwendigen Investitionen zur Erschließung und Bearbeitung von Auslandsmärkten zu tätigen. Die Eigenkapitalquote eines Unternehmens korreliert positiv mit der Exportquote, da sie unter anderem entscheidend für die Bewilligung und die Kosten von Krediten ist. Die Bereitstellung zusätzlicher Angebote der Exportfinanzierung ist vor dem Hintergrund der reinen Finanzierbarkeit des Geschäfts (insbesondere relativ hohe Zahlungsausfallrisiken im Handel mit Entwicklungs- und Schwellenländern) wichtig. Andersherum kann die Zurverfügungstellung von Importkrediten käuferseitig entscheidend für den Geschäftsabschluss im Ausland sein. Darüber hinaus stellen Direktinvestitionen eine Möglichkeit dar, sowohl Produktionskosten zu senken als auch ausländische Absatzmärkte zu erschließen und zu sichern.

Während „outbound“-Direktinvestitionen die Wettbewerbsfähigkeit der Produkte auf dem internationalen Markt erhöhen, führen „inbound“-Investitionen zu einer Vertiefung der Beziehungen zwischen Ziel- und Herkunftsland.¹

Die **Wettbewerbsfähigkeit** hängt vor allem von Preis, Innovationsfähigkeit und Produktivität ab. Über die Preisfunktion lässt sich direkt die Wettbewerbsfähigkeit des angebotenen Produkts auf internationalen Märkten beeinflussen. Skaleneffekte ermöglichen über abnehmende Produktionsgrenzkosten und Lohneffekte vorteilhafte Preisanpassungen. Innovationsfähigkeit ist eine der Grundvoraussetzung für nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit auf globalen Märkten. Innovationen führen zur laufenden Modernisierung des Produktangebots und zur Steigerung der Produktivität. Außerdem kann eine innovationsgetriebene Spezialisierung zu Differenzierungsvorteilen und zur Etablierung auf Nischenmärkten führen.² Da das Exportgeschäft häufig mit hohen Fixkosten („sunk costs“) wie z. B. für den Aufbau eines Distributionsnetzwerks verbunden ist, lohnt sich der Schritt ins Ausland häufig nur für leistungsstarke und produktive Unternehmen.³ Des Weiteren können internationale Wertschöpfungsketten und insbesondere die importierte Wertschöpfung vor dem Export einen erheblichen Beitrag zur Steigerung der Exportstärke leisten. Aufgrund unterschiedlicher Güterbeschaffenheit sind einige Branchen stärker in internationalen Märkten aktiv als andere: Während insbesondere das forschungs- und entwicklungsintensive Verarbeitende Gewerbe exportiert, spielt der Export im Bau- oder Dienstleistungssektor eine vergleichsweise geringe Rolle.⁴

Auch die (internationale) **Vernetzung** ist eine nicht zu unterschätzende Voraussetzung für ein erfolgreiches Auslandsgeschäft. Cluster und Unternehmensnetzwerke stärken den Verbund von Unternehmen und ermöglichen den Erfahrungsaustausch sowie die Durchführung gemeinsamer Projekte mit dem Ziel der Internationalisierung.⁵ Kontakte ins Ausland können ein wichtiger Türöffner im Prozess des Matchmakings zwischen Unternehmen im In- und Ausland sein.⁶

Die strukturellen Rahmenbedingungen, insbesondere die **Infrastruktur**, welche Logistik und Transportkosten, die Anbindung ans Ausland sowie die Verfügbarkeit von exportrelevanten Dienstleistungen bedingt, hat eine große Bedeutung für die Exporttätigkeiten der ansässigen Unternehmen. Die bestehende Verkehrsinfrastruktur wirkt sich maßgeblich auf die Logistik- und

¹ KfW Economic Research (2012): Internationalisierung im deutschen Mittelstand – Step by Step zum Global Player. S. 30 f.

² Eidgenössische Technische Hochschule Zürich (2011): Der Einfluss der Wechselkursentwicklung auf die schweizerischen Warenexporte: Eine disaggregierte Analyse. S. 42 f.

³ Ebd., S. 12.

⁴ KfW (2006): Die Globalisierung des Mittelstands: Chancen und Risiken, S. 11f.

⁵ Knut Koschatzky (Frauenhofer Institut, 2012): Kooperation zwischen KMU und Wissenschaft: Probleme und Lösungsansätze. S. 17.

⁶ Dieter Ahlert (2011): Bedeutung der Ressourcenausstattung im Rahmen der Internationalisierung. S. 15.

Transportkosten für die exportierenden Unternehmen aus.¹ Die geographische Lage von Ländern (bspw. Meerzugang) ist nachweislich entscheidend für die Transaktionskosten und die Möglichkeit, günstig und schnell zu exportieren. Je besser exportrelevante Dienstleistungen (Kommunikations-, Transport-, und Finanzdienstleistungen sowie weitere Dienstleistungen für Unternehmen) bekannt und zugänglich sind, desto einfacher und kostengünstiger kann der Exportprozess von der Anbahnung bis zum Geschäftsabschluss gestaltet werden.

Know-how, welches sowohl praktisches Erfahrungswissen als auch spezifische technische Expertise einschließt, ist ein wichtiger Treiber für die Exporttätigkeiten eines Unternehmens in der zunehmend komplexen Wirtschaftswelt. Die erfolgreiche Erschließung von Auslandsmärkten und der Export von wissensintensiven Produkten und Dienstleistungen sind in hohem Maße von spezialisiertem Wissen und der personellen Ausstattung des jeweiligen Unternehmens abhängig. Das Humankapital eines Unternehmens ist darüber hinaus ein entscheidender Faktor für dessen Innovationsfähigkeit.² Die Qualität von Bildungs- und Forschungseinrichtungen ist ein wichtiger Standortfaktor für Thüringer Unternehmen. Außerdem bieten die (internationale) Kooperation sowie die Zusammenarbeit dieser Einrichtungen mit der Wirtschaft weitere wichtige Anknüpfungspunkte ins Ausland und fördern zudem den Wissenstransfer. Ausländische Marktinformationen, Branchen- und Sektorentrends sind die Grundlage für eine strategische Planung des Auslandsgeschäfts hinsichtlich potenzieller Zielmärkte.³ In der modernen, wissensgetriebenen Wirtschaft bestimmen Informationszugang und Kapazitäten der Informationsverarbeitung in hohem Maße die Fähigkeit, kurz- und langfristige erfolgreiche Entscheidungen zu treffen. Grundlage hierfür sind nicht nur die IT-Infrastruktur, sondern auch qualifizierte Mitarbeiter. Wie in den meisten Geschäftsbeziehungen spielen Sympathie und gemeinsames Verständnis auch im Exportgeschäft eine wichtige Rolle für Geschäftsabschlüsse. Interkulturelle Kompetenzen können gezielt durch Trainings sowie durch die Beschäftigung ausländischer Fachkräfte aufgebaut werden.

¹ Sage Group Plc (2014): Sage Business Index 2014, S. 6.

² Knut Koschätzky (Frauenhofer Institut, 2012): Kooperation zwischen KMU und Wissenschaft: Probleme und Lösungsansätze. S. 14.

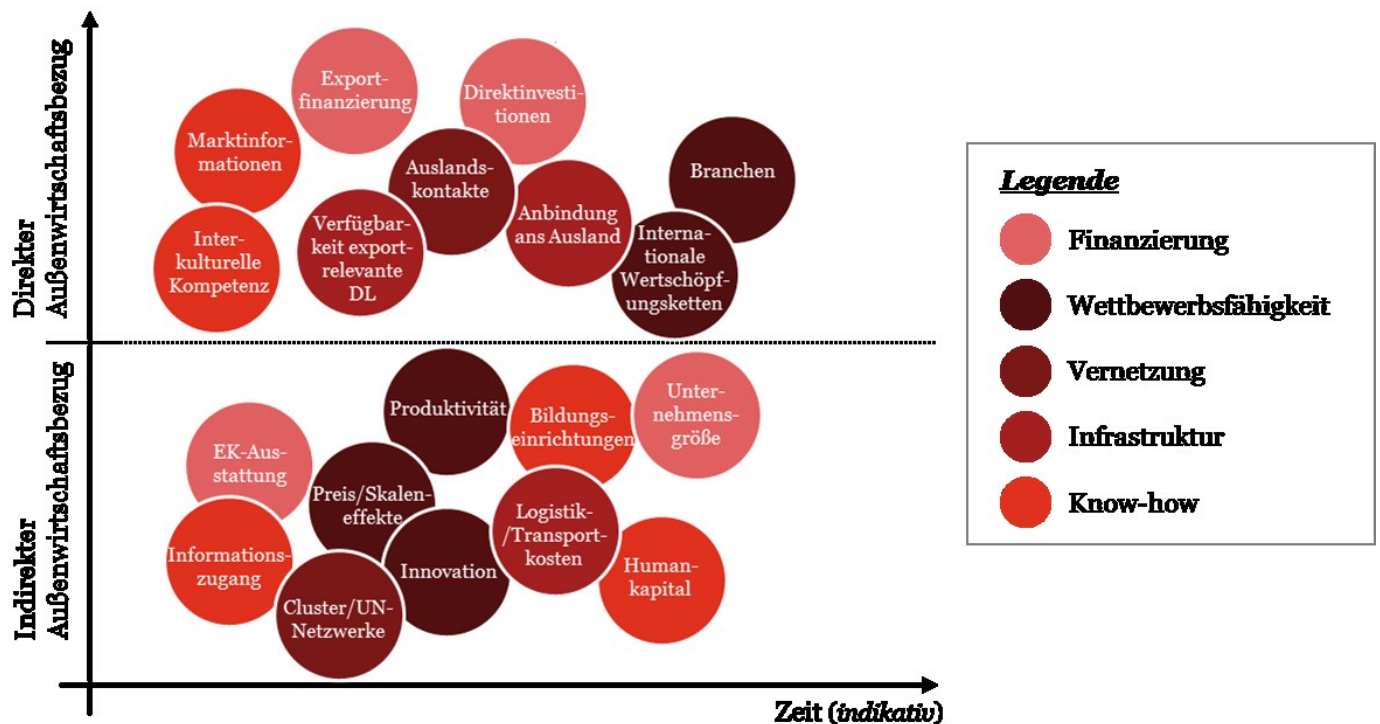
³ Deutscher Bundestag (2010): Stand und Bewertung der Exportförderung erneuerbarer Energien sowie Evaluierung der Gesamtkonzeption, Einzelinstrumente und Erfolge der Exportinitiative Erneuerbare Energien 2007 bis 2009. S. 106 ff.

2.2 Bewertung der Relevanz der strategischen Katalysatoren für Thüringen

2.2.1 Identifikation des direkten und indirekten Außenwirtschaftsbezuges

Die oben beschriebenen strategischen Katalysatoren der Exportquote können nach solchen mit **direktem und indirektem Außenwirtschaftsbezug** klassifiziert werden. Dabei geht es in erster Linie um eine direkte beziehungsweise indirekte Wirkung des Katalysators auf den Export. So zeigt Abbildung 3 beispielsweise, dass die Unternehmensgröße nur indirekt Einfluss auf die Exportquote hat, während Exportfinanzierung unmittelbar die Exporte beeinflusst.

Abbildung 3: Außenwirtschaftsbezug je strategischem Katalysator



Quelle: PwC-Analyse

Die in Abbildung 3 dargestellte zweite Dimension spiegelt indikativ eine Unterscheidung hinsichtlich des **zeitlichen Rahmens** für die Veränderung der Ausprägung der Katalysatoren wider. Dabei geht es um relative Beziehungen der Katalysatoren: Die Unternehmensgröße nachhaltig zu vergrößern dauert länger, als den Informationszugang zu erleichtern oder das Entstehen von Unternehmensnetzwerken oder das Festigen von Clustern zu befördern.

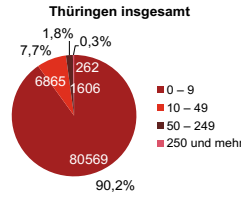






Eine effektive und realistische Priorisierung der Handlungsmöglichkeiten bedarf der Berücksichtigung dieser zwei vorangestellten Dimensionen. Zusätzlich sollen im Folgenden die Katalysatoren,

die die Möglichkeit bieten, konkrete Maßnahmen für die Außenwirtschaftsstrategie abzuleiten, vor dem Hintergrund der Thüringer makroökonomischen Ist-Situation sowie des bestehenden Bedarfs näher analysiert und hinsichtlich ihrer Potenziale geprüft werden.






2.2.2 Makroökonomische Ist-Situation und Bedarfsergebnisse aus Umfrage und Experteninterviews







Um die derzeitige Performance der Katalysatoren zu beurteilen und zu priorisieren, folgt an dieser Stelle eine Analyse des Ist-Zustandes und Bedarfs je Katalysator in Thüringen und eine indikative Performance-Bewertung des Katalysators je Ist-Zustand/Bedarf von unkritisch/wenig Bedarf (grün) über mittelmäßig/ mittelmäßiger Bedarf (gelb) bis kritisch/ hoher Bedarf (rot). Die Analyseergebnisse können der folgenden Tabelle entnommen werden.

Abbildung 4: Ist-Situation der strategischen Katalysatoren und Performance-Bewertung

	Katalysator	Status quo Thüringen	Performance-Indikator	Performance-Bewertungserklärung/ Allgemeine Verbesserungspotenziale	Bedarfsergebnisse der Umfrage und Experteninterviews	Bedarfsindikator	Bedarfsbewertungserklärung/ Allgemeine Verbesserungspotenziale
Finanzierung	Unternehmensgröße	<p>Thüringen insgesamt</p>  <p>Im Bundesdurchschnitt liegt der Anteil von Kleinunternehmen bei 80,8% (2012).</p> <p>Quelle: siehe Fußnote 1.</p>		<p>➤ Aufgrund der großen Mehrheit von Kleinunternehmen (90,2%) und des relativ schwachen großen Mittelstands ist der Indikator Unternehmensgröße mit „kritisch“ zu bewerten. Im Bundesdurchschnitt ist die Kleinteiligkeit geringer ausgeprägt (80,8% Kleinunternehmen). Insgesamt besteht deutliches Potenzial für weiteres Unternehmenswachstum über alle Größenklassen hinweg.</p> <p>➤ Industriepolitische Strategie weiter umsetzen, Förderung des kleinen und großen Mittelstandes</p> <p>➤ Kapital für Unternehmenswachstum bereitstellen</p>	<p>– Die Unternehmensgröße spielt in den meisten, aber nicht allen Branchen eine exportfördernde Rolle. Die Internationalisierung der Unternehmen korreliert insgesamt positiv mit deren Größe: Dies gilt sowohl für die aktuelle Exportquote als auch für die erwartete Steigerung dieser Quote in der Zukunft.</p> <p>– Der überwiegende Teil der Großunternehmen konnte darüber hinaus in den letzten Jahren mehrere neue Absatzmärkte erschließen. Mehr als die Hälfte der Kleinunternehmen gab hingegen an, in den letzten drei Jahren keinen neuen Absatzmarkt erschlossen zu haben.</p> <p>– Die Umfrage und die vertiefenden Interviews haben bestätigt, dass die Unternehmensgröße eine relevante Dimension für die Exportförderung bildet.</p>		<p>➤ Die Unternehmensgröße stellt für die Exportförderung einen relevanten Aspekt dar.</p> <p>➤ Ihre Bedeutung ist jedoch durch die Unternehmensbranche bedingt: In manchen Branchen sind auch kleine Unternehmen sehr stark internationalisiert.</p> <p>➤ Es lassen sich keine Bedarfe ableiten.</p> <p>➤ Daher ist der Bedarfsindikator für die Unternehmensgröße nicht zu bewerten.</p> <p>➤ Unternehmensgröße weiterhin in der Instrumentengestaltung berücksichtigen</p>
	Eigenkapitalausstattung (EK)	<p>– Die geringe EK-Ausstattung und die damit verbundene schwierige Kreditfinanzierung vieler deutscher Unternehmen ist ein Problem.</p> <p>– Insbesondere junge KMU und damit die Mehrheit der Unternehmen in Thüringen sind von EK-Defiziten betroffen.</p> <p>– Technologieintensive Wirtschaftszweige in Thüringen weisen teilweise höhere EK-Quoten aus als in Westdeutschland.</p> <p>Quelle: siehe Fußnote 2.</p>		<p>➤ Da zumindest in wissensintensiven Branchen die EK-Ausstattung thüringischer Unternehmen teilweise überdurchschnittlich ist und die EK-Quote eher auf strukturelle Gesamtgegebenheiten (90,2% Kleinunternehmen) zurückzuführen ist, steht Thüringen verhältnismäßig solide in diesem Bereich da, sodass dieser Katalysator als „mäßig“ zu bewerten ist.</p> <p>➤ Weitere Erleichterung des Zugangs zu eigenkapitalähnlichen externen Finanzierungsformen wie Private Equity, Mezzanine-Kapital oder öffentliche Beteiligungsprogramme</p>	<p>– Die Bedeutung der Eigenkapitalausstattung war nicht Teil der Umfrage und der Experteninterviews.</p>		
	Exportfinanzierung	<p>– Die Helaba Landesbank Hessen-Thüringen unterstützt bei Exportfinanzierung.</p> <p>– Wir haben keinen Zugang zu Daten hinsichtlich der Inanspruchnahme von Exportdeckungen für thüringische Unternehmen.</p> <p>– Die LEG Thüringen informiert und betreibt Marketing für Exportfinanzierungen (Workshops etc.).</p> <p>Quelle: siehe Fußnote 3.</p>		<p>➤ Die Performance kann aufgrund der Informationslage nicht abschließend bewertet werden.</p> <p>➤ Weitere Sensibilisierung für die Angebote der Exportfinanzierung seitens des Freistaats Thüringen</p> <p>➤ Finanzierungsangebote weiter an die branchen- und größenspezifischen Bedürfnisse der Unternehmen anpassen</p>	<p>– Viele Unternehmen haben entsprechend der Ist-Analyse Bedarf an finanziellen Ressourcen für den Export gemeldet – und das über alle Unternehmensgrößenklassen hinweg.</p> <p>– Besonders eigenständige KMU (ohne Konzernzugehörigkeit) meldeten einen erhöhten Bedarf an zusätzlichen Mitteln der Exportfinanzierung und anderweiter finanzieller Unterstützung. Dies schloss auch Aspekte der Investitions- und der Innovationsförderung mit ein.</p> <p>– Die Unternehmen meldeten außerdem, dass die Instrumente des Bundes in diesem Zusammenhang bereits eine wichtige Rolle spielen.</p>		<p>➤ Exportfinanzierung spielt eine starke Rolle – und dies über alle Unternehmenskategorien hinweg.</p> <p>➤ Dieser Bedarfsbereich wird aber bereits gut abgedeckt.</p> <p>➤ Daher schätzen wir den zusätzlichen Bedarf als „mäßig“ ein.</p> <p>➤ Verzahnung mit Angeboten des Bundes, Erhöhung deren Bekanntheit, ggf. Unterstützung bei der Beantragung</p>

	Katalysator	Status quo Thüringen	Performance-Indikator	Performance-Bewertungserklärung/ Allgemeine Verbesserungspotenziale	Bedarfsergebnisse der Umfrage und Experteninterviews	Bedarfs-Indikator	Bedarfsbewertungserklärung/ Allgemeine Verbesserungspotenziale
Finanzierung	Direktinvestitionen	<p>Inbound-FDI Ländervergleich</p> <p>Quelle: siehe Fußnote 4.</p>		<p>➤ Thüringen belegt bundesweit den 9. Platz in der Anwerbung von FDI. Es konnten positive Arbeitsplatzeffekte erzielt werden. Deshalb sind die Ergebnisse als „unkritisch“ zu bewerten.</p> <p>➤ Neben der weiteren Stärkung des Arbeitsmarktes können Inbound-FDI zur Förderung von Exporten und Internationalisierungsvorhaben genutzt werden</p>	<p>– Die Befragung hat gezeigt, dass die Nutzung von Outbound-Investitionen nur für eine sehr geringe Zahl tendenziell großer Unternehmen ein indirektes Exportinstrument darstellt.</p> <p>– Die meisten Befragten exportieren ihre Produkte direkt an Endkunden, ohne eigene Präsenz auf den Auslandsmärkten, oder lassen diese Produkte von lokalen Vertriebspartnern vermarkten.</p> <p>– Die Nutzung von Inbound-Investitionen als Exportinstrument betrifft ebenfalls nur eine kleine Zahl von KMU mit Konzernzugehörigkeit.</p>		<p>➤ Der Einfluss von Investitionen auf die Internationalisierung der Befragten beschränkt sich auf einen kleinen Kreis. Daher ist der Bedarf „unkritisch“.</p> <p>➤ Untersuchen, wie das Thema für mehr Unternehmen relevant werden könnte.</p> <p>➤ Weitere Zusammenarbeit mit anderen Bereichen zum Thema Ansiedlung</p>
	Preis	<p>– Neben Unternehmensgröße (Skaleneffekte) und Produktivität beeinflussen insbesondere auch die Arbeitskosten die preisliche Wettbewerbsfähigkeit.</p> <p>Arbeitskosten (in Euro), 2012*</p> <p>Quelle: siehe Fußnote 5.</p>		<p>➤ Während Thüringen im Bereich Unternehmensgröße und Produktivität eher schlecht abschneidet, liegen die durchschnittlichen Arbeitskosten weiter unter dem ostdeutschen Durchschnitt.</p> <p>➤ Die preisliche Wettbewerbsfähigkeit ist damit als „mäßig“ zu bewerten.</p> <p>➤ Moderate Anhebung des Lohnniveaus zur Gewinnung von Fachkräften bei gleichzeitiger Produktivitätssteigerung</p>	<p>– Preis- und Konkurrenzdruck stellen für 40 Prozent der befragten Unternehmen eine ernstzunehmende Herausforderung auf ausländischen Märkten dar. Dies gilt auch für große in Thüringen ansässige Unternehmen. Preis- und Konkurrenzdruck unterscheiden sich teilweise erheblich zwischen Branchen, ausländischen Märkten und Produktsegmenten.</p> <p>– Einige KMU konnten sich mit differenzierten Produkten oder Leistungen erfolgreich auf Nischenmärkten positionieren. Häufig sind diese Unternehmen in hochspezialisierten Bereichen, bspw. in der Optikbranche, zu finden.</p> <p>– Insgesamt hat aber nur ein geringer Anteil der befragten Unternehmen den Bedarf, innovativere oder wettbewerbsfähigere Produkte zu entwickeln, um im Ausland aktiver werden zu können (vgl. dazu den nächsten Punkt).</p>		<p>➤ Preis bleibt ein wichtiger Faktor, den eine Außenwirtschaftspolitik alleine nur beschränkt beeinflussen kann.</p> <p>➤ Viele erfolgreiche Exporteure konnten sich auf Nischenmärkten positionieren, auf welchen geringerer Preisdruck herrscht, somit ist dieser Katalysator als „mäßig“ zu bewerten.</p> <p>➤ Zusammenarbeit mit anderen Bereichen, bspw. in Sachen Investitionsförderung und Ausbildung, kann Synergieeffekte fördern und sich damit positiv auf die Kostenstruktur auswirken</p>
	Innovation	<p>– Die internen FuE-Aufwendungen*** lagen in Thüringen mit 665 Euro weit unter dem Bundesdurchschnitt von 1.804 Euro (2011).</p> <p>FuE Ausgaben in % am BIP nach Bundesländern (2012)</p> <p>Quelle: siehe Fußnote 6.</p>		<p>➤ Thüringens relativ geringe FuE-Ausgaben liegen zwar unter dem Bundesdurchschnitt, sind aber über dem ostdeutschen Durchschnitt und können daher insgesamt als „mäßig“ eingestuft werden.</p> <p>➤ Ein wesentlicher struktureller Faktor, die Kleinteiligkeit der Wirtschaftsstruktur, erklärt zumindest die relativ niedrigen FuE-Ausgaben.</p> <p>➤ Gezielte Innovationsförderung könnte genutzt werden, um Thüringens Exporte von innen heraus zu stärken</p>	<p>– Die Innovationsfähigkeit der Unternehmen ist ein wichtiger Faktor für deren Exportfähigkeit.</p> <p>– Ergebnisse der Befragung zeigen, dass Innovations- und Weiterentwicklungsfähigkeit für einen Großteil der Auslandsmärkte eine wesentliche Rolle spielen. Unternehmen müssen ihre Produkte anpassen können, damit sie dem dortigen Bedarf entsprechen, und kontinuierlich weiterentwickeln, um auf Auslandsmärkten wettbewerbsfähig zu bleiben.</p> <p>– Die Validität dieser Ergebnisse ist aber stark branchenabhängig.</p>		<p>➤ Der Innovationsfaktor kann die Internationalisierung nur beschränkt beeinflussen.</p> <p>➤ Ist je nach Branche unterschiedlich kritisch und daher insgesamt als „mäßig“ zu bewerten.</p> <p>➤ Zusammenarbeit mit anderen Bereichen, bspw. in Sachen Innovationsförderung und Ausbildung</p>

Wettbewerbsfähigkeit	Katalysator	Status quo Thüringen	Performance-Indikator	Performance-Bewertungserklärung/ Allgemeine Verbesserungspotenziale	Bedarfsergebnisse der Umfrage und Experteninterviews	Bedarfs-Indikator	Bedarfsbewertungserklärung/ Allgemeine Verbesserungspotenziale
	Produktivität	<ul style="list-style-type: none"> Gemessen an der Bruttowertschöpfung je Erwerbstätigem liegt die Produktivität Thüringens bei 75,5% (2013) des westdeutschen Durchschnitts. Die Produktivität im Verarbeitenden Gewerbe ging im Vergleich zum westdeutschen Durchschnitt von 72,3% (2008) auf 66,4% (2013) zurück. <p>Quelle: siehe Fußnote 7.</p>		<ul style="list-style-type: none"> Aufgrund der in den letzten Jahren sinkenden Produktivität im Verarbeitenden Gewerbe und Thüringens unterdurchschnittlichen Abschneidens im Ländervergleich ist der Indikator als „kritisch“ zu bewerten. Fertigungstiefe fördern, etwa durch Anreize zum Insourcing bzw. keine Anreize zum Outsourcing Unterstützung von Markterschließung ermöglicht Seriengrößen und damit Produktivitätssteigerung 	<ul style="list-style-type: none"> Die (hohe) Bedeutung des Preis- und Konkurrenzdrucks auf ausländischen Märkten wurde im Zusammenhang mit den Internationalisierungshemmnissen erfasst. Der direkte Bedarf der Produktivität selber konnte aber nicht im Rahmen der Befragung erfasst werden. Außerdem lässt sich ein Teil der Produktivitätsunterschiede zwischen dem Bundesdurchschnitt und Thüringen anhand der Kleinteiligkeit der Unternehmensstruktur erklären. 		
	Internationale Wertschöpfungsketten	<ul style="list-style-type: none"> Die wichtigsten Empfängerländer thüringischer Waren 2014 waren Frankreich, UK und die USA. Mit Einfuhren im Wert von 209 Millionen Euro lag China im 1. Quartal 2014 an der Spitze der bedeutendsten Lieferländer der thüringischen Importe. <p>Quelle: siehe Fußnote 8.</p>		<ul style="list-style-type: none"> Aufgrund starker branchenspezifischer Unterschiede sowie einer unzureichenden Datenlage ist eine Bewertung dieses Katalysators nicht durchführbar. Die Unternehmensbefragung liefert hier detailliertere Informationen zur Verortung der befragten Unternehmen in der Wertschöpfungskette 	<ul style="list-style-type: none"> Innerhalb der internationalen Wertschöpfungskette hat sich die Internationalisierung von Zu- und Endlieferern erwartungsgemäß stärker als die von Dienstleistern vollzogen. Die Befragung hat gezeigt, dass eine von Zu- und Endlieferbetrieben gleichermaßen geprägte Industrie nicht zwangsläufig export schwach ist, obwohl die Endhersteller tendenziell exportorientierter sind als die Lieferanten. 		<ul style="list-style-type: none"> Zu- und Endlieferer konnten auch gute Internationalisierungsgrade erreichen. Sie weisen nur in geringem Maße spezifische Bedarfsselemente auf. Daher ist der Bedarf „unkritisch“. Die Fokussierung der Strategie auf die Branchen wird die Zusammenarbeit von Zulieferern und Endherstellern auch international fördern
	Branchen	<ul style="list-style-type: none"> Das Thüringer ClusterManagement (ThCM) konzentriert sich auf Zukunftsbranchen, die im Mittelpunkt der Wirtschafts- und Clusterförderung stehen. Die drei Branchen mit den meisten Unternehmen sind: (1) Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen; (2) Baugewerbe; sowie (3) Erbringung von freiberuflichen wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen. Das Verarbeitende Gewerbe ist eine starke Branche mit über 100 Nicht-KMU. <p>Quelle: siehe Fußnote 9.</p>		<ul style="list-style-type: none"> Die Kleinteiligkeit der thüringischen Wirtschaft spiegelt sich auch in der Verteilung der Branchen wider. Auch wenn Thüringen einige sehr zukunftsorientierte Unternehmen vorweisen kann, so ist ein großer Teil nicht in klassischen Wachstums- bzw. Internationalisierungsbranchen angesiedelt. Daher ist der Katalysator als „mäßig“ zu bewerten. Branchenspezifische Exportförderung kann die Exportquote positiv beeinflussen 	<ul style="list-style-type: none"> Die Branchenzugehörigkeit des thüringischen Verarbeitenden Gewerbes spielt eine wichtige Rolle für dessen Exporttätigkeit. Je nach Branche sind die Exportorientierung und Hemmnisse teilweise sehr unterschiedlich. Die Befragung hat eine Dualität zu Tage gebracht: Auf der einen Seite hochtechnologische Branchen (bspw. Optik, Elektronik, Life Sciences) mit starker Internationalisierung und verhältnismäßig hohen Wachstumserwartungen. Auf der anderen Seite traditionelle Industriesegmente (bspw. Metallindustrie) mit geringer Internationalisierung und Wachstumserwartung. Die Verschiebung des Branchenspektrums zugunsten von Hightech-Branchen und von Branchen, in welchen Endprodukte gefertigt werden, übt im Allgemeinen einen positiven Einfluss auf die Exportquote aus. Diese Dichotomie darf aber nicht allzu schematisch bewertet werden. Traditionelle Branchen wie der Maschinenbau erwarten bspw. ebenfalls hohe Wachstumsraten auf Auslandsmärkten. 		<ul style="list-style-type: none"> Die Branchenverteilung spielt als Bedarfsselement keine unmittelbare Rolle (sie kann nicht direkt durch eine Maßnahme beeinflusst werden). Daher kann der Bedarfsindikator insgesamt als „mäßig“ bewertet werden. Zusätzlich ist die Branchenstruktur politisch kaum beeinflussbar. Gleichmaßen können Unternehmen keinen Bedarf an einer Veränderung der Branchenstruktur melden. Stärkerer Branchenfokus in Thüringens allgemeiner Wirtschaftsförderstrategie

Know-how	Katalysator	Status quo Thüringen	Performance-Indikator	Performance-Bewertungserklärung/ Allgemeine Verbesserungspotenziale	Bedarfsergebnisse der Umfrage und Experteninterviews	Bedarfs-indikator	Bedarfsbewertungserklärung/ Allgemeine Verbesserungspotenziale
	Humankapital	<ul style="list-style-type: none"> – Durch den Renteneintritt stark besetzter Jahrgänge ergibt sich ein hoher Ersatzbedarf qualifizierter Arbeitskräfte in Thüringen. – Die Studie „Fachkräfteperspektive Thüringen 2025“ prognostiziert allein hierfür einen Ersatzbedarf von 210.000 Personen bis zum Jahr 2025. <p>Quelle: siehe Fußnote 10.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vor dem Hintergrund des großen Bedarfs an qualifizierten Arbeitskräften sowie deren direkter Bedeutung für die Exportfähigkeit ist dieser Katalysator als „kritisch“ zu bewerten. ➤ Die Förderung von Humankapital kann langfristig über Bildungspolitik gesteuert werden sowie kurzfristig über die Zuwanderung ausländischer Fachkräfte 	<ul style="list-style-type: none"> – Die Bedeutung von Humankapital wurde teilweise in Form von Bedarfen im Bereich der personellen Ressourcen abgefragt und stellt nach Einschätzung der thüringischen Unternehmen einen entscheidenden Faktor dar. – Mitarbeiter mit Erfahrung im internationalen Vertrieb sind sehr nachgefragt, dafür ausländische Fachkräfte im Allgemeinen eher wenig. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humankapital stellt einen „kritischen“ Internationalisierungsfaktor dar. ➤ Zu dessen Verstärkung müssen entsprechende Maßnahmen entwickelt werden
	Marktinformation	<ul style="list-style-type: none"> – Das Internet bietet einen standortunabhängigen Zugang zu einer breiten Auswahl marktrelevanter Informationen. – Die in allen Bundesländern vertretenen IHKs haben dieselbe Informationsgrundlage, die sie den Unternehmen zur Verfügung stellen. <p>Quelle: siehe Fußnote 11.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Der Indikator als solcher ist mit „unkritisch“ zu bewerten, da im Internet die meisten wesentlichen Informationen über Märkte, Sektoren- und Branchentrends frei verfügbar sind. ➤ Verbesserungspotenzial ist deshalb zumindest auf der Ebene der Marktinformationen nicht zu sehen (davon unabhängig sind Verbesserungen in der IKT-Infrastruktur) 	<ul style="list-style-type: none"> – Marktinformationen werden Thüringer Unternehmen im Rahmen mehrerer Förderprogramme angeboten. – Die Unternehmen bewerten die verfügbaren Informationen zu den Förderangeboten des Freistaats als mittelmäßig, können aber in der Regel keine konkrete Verbesserungsvorschläge nennen. Dies lässt darauf schließen, dass der Informationszugang und die Verbreitung weiter verbessert werden sollten. Außerdem fehlen oft die betrieblichen Ressourcen der Informationsverarbeitung (vgl. dazu den nächsten Punkt). 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Der Zugang zu Informationen zu Auslandsmärkten wie auch zu Förderprogrammen ist gut. Daher ist der Bedarf als „unkritisch“ zu bewerten. ➤ Handlungsbedarf betrifft eher die Kommunikation und Darstellung von Informationen
	Informationszugang und -verarbeitung	<ul style="list-style-type: none"> – Die Kleinteiligkeit der thüringischen Wirtschaft sorgt insbesondere bei der Informationsverarbeitung für personelle Engpässe. – Damit es Unternehmen möglich ist, das Informationsangebot positiv für das Exportgeschäft nutzen zu können, braucht es mehr Ressourcen zur Informationsverarbeitung und -analyse. <p>Quelle: siehe Fußnote 12.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aufgrund der größenbedingten Verarbeitungengpässe von KMU ist dieser Katalysator als „mäßig“ zu bewerten. ➤ Unternehmenswachstum kann Informationszugang und -verarbeitung durch zusätzliche personelle Ressourcen erleichtern ➤ Gezielte Förderangebote wie bereits in Thüringen vorhanden können die Informationsverarbeitungs-lücke schließen 	<ul style="list-style-type: none"> – Die bestehenden Programme und Angebote werden teilweise nicht genutzt, weil sie wenig bekannt sind. Insbesondere die Förderung von Imagemaßnahmen leidet unter einem Bekanntheitsproblem. – Was die Auslandsmärkte selber angeht, ist oft eine Auslandsreise oder eine Messebeteiligung notwendig, um an „Insider“-Informationen und wirklich relevante Kontakte zu kommen. – Die befragten Unternehmen haben die schwierige Informationslage im Zusammenhang mit der Markterkundung betont. KMU fehlen häufig die Ressourcen, um die Informationen richtig aufzuarbeiten und auszuwerten, um strategische Entscheidungen treffen zu können. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Der Stand der Instrumentenbekanntheit sowie der Informationen über Auslandsmärkte erfordert verstärkte Verarbeitungs- und Zugangskapazitäten. ➤ Der Bedarf in diesem Feld wird daher als „kritisch“ bewertet. ➤ Über Informationsangebote hinaus muss die Kapazität der Unternehmen unterstützt werden, an Informationen zu kommen und diese zu verwerten

	Katalysator	Status quo Thüringen	Performance-Indikator	Performance-Bewertungserklärung/ Allgemeine Verbesserungspotenziale	Bedarfsergebnisse der Umfrage und Experteninterviews	Bedarfs- indikator	Bedarfsbewertungserklärung/ Allgemeine Verbesserungspotenziale
Know-how	Interkulturelle Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> In Thüringen sind 13.067 Personen ausländischer Herkunft sozialversicherungspflichtig beschäftigt, also ca. 1,7% aller in Thüringen sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten (Juni 2013) im Vergleich zu 7,8% bundesweit (September 2012). <p>Quelle: siehe Fußnote 13.</p>		<ul style="list-style-type: none"> Der Katalysator „Interkulturelle Kompetenz“ kann aufgrund unzureichender Daten nicht hinreichend verglichen und bewertet werden. Ungeachtet dessen kann eine betriebliche Förderung interkultureller Kompetenzen auch den Exporterfolg von Unternehmen positiv beeinflussen 	<ul style="list-style-type: none"> Laut eigener Einschätzung der Unternehmen ist der Bedarf in diesem Bereich eher gering. Die Befragten setzen wenig auf die Einstellung ausländischer Fachkräfte, um diese Kompetenz aufzubauen. Die Einschätzung einiger Experten zur interkulturellen und Sprachkompetenz der Unternehmen ist etwas kritischer als die Selbsteinschätzung der Unternehmen. 		<ul style="list-style-type: none"> Der Bedarf an verstärkten interkulturellen Kompetenzen ist „mäßig“ ausgeprägt. Der Katalysator lässt sich aber gut in eine Außenwirtschaftsstrategie eingliedern; er sollte demnach berücksichtigt werden, u.a. über Personal- und Weiterbildungsmaßnahmen
	Bildungs- und Forschungs- einrichtungen	<ul style="list-style-type: none"> Thüringen verfügt über 9 Hochschulen sowie 30 weitere Forschungseinrichtungen wie Fraunhofer-Institute, Max-Planck-Institute, sowie einige andere. Damit verfügt Thüringen auch im bundesweiten Vergleich über eine leistungsfähige Forschungslandschaft. <p>Quelle: siehe Fußnote 14.</p>		<ul style="list-style-type: none"> Der Katalysator „Bildungs- und Forschungseinrichtungen“ kann aufgrund der hier dargestellten Ergebnisse als „unkritisch“ eingestuft werden. Im Sinne der Innovationsförderung bestehen allgemeine Verbesserungspotenziale in einer stärkeren Vernetzung zwischen Wissenschaft und Wirtschaft 	<ul style="list-style-type: none"> Die Bedarfserhebung hat hierzu keine Ergebnisse geliefert. 		
Vernetzung	Cluster und Unternehmensnetzwerke	<ul style="list-style-type: none"> Mit dem Thüringer ClusterManagement, dem ClusterCouncil und dem ClusterBoard ist seit 2012 eine übergreifende Struktur geschaffen worden, um die strategischen Wachstumsfelder gezielt zu entwickeln. <p>Quelle: siehe Fußnote 15.</p>		<ul style="list-style-type: none"> Das Bestehen einer neu geschaffenen Struktur zum abgestimmten, zielorientierten Zusammenwirken aller Institutionen und Akteure unterstützt die Clusterbildung in Thüringen. Deshalb wird die Performance als „mäßig“ bewertet, auch wenn einige Cluster neben den traditionell gewachsenen noch eher in einem frühen Entwicklungsstadium sind. Das Monitoring der geschaffenen Organe und Cluster weist Verbesserungsmöglichkeiten auf 	<ul style="list-style-type: none"> Die Cluster und Unternehmensnetzwerke spielen eine Rolle bei der Internationalisierung der thüringischen Unternehmen. Für den ersten Schritt der Markterschließung ist die Unterstützung durch Netzwerke häufig besonders wichtig. Die Thüringer Netzwerke sind auch selber nur in seltenen Fällen direkt mit dem Ausland vernetzt. Die Netzwerke ermöglichen in häufigen Fällen eine Vernetzung zwischen deutschen Geschäftspartnern, die dann gemeinsam ins Ausland gehen. Im Allgemeinen wünschen sich die Unternehmen einen verstärkten Branchenfokus der Außenwirtschaftspolitik und der Netzwerke. 		<ul style="list-style-type: none"> Es besteht ein bestimmter, „mäßiger“ Bedarf an verstärkt internationalisierten Netzwerken und an einer verstärkten Einbeziehung der Verbände und der Branchen in die Formulierung der Strategie. Auf konzeptioneller und operativer Ebene sollten die Cluster und Unternehmensnetzwerke stärker berücksichtigt werden.

	Katalysator	Status quo Thüringen	Performance-Indikator	Performance-Bewertungserklärung/ Allgemeine Verbesserungspotenziale	Bedarfsergebnisse der Umfrage und Experteninterviews	Bedarfs-indikator	Bedarfsbewertungserklärung/ Allgemeine Verbesserungspotenziale
Vernetzung	Auslandskontakte	<ul style="list-style-type: none"> – In Thüringen werden Auslandskontakte vor allem durch die Thüringer Europa-Service-Büros vermittelt. – Insgesamt pflegen Thüringer Gemeinden und Städte über 200 Partnerschaften mit Gemeinden in mehr als 20 Ländern. <p>Quelle: siehe Fußnote 16.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Generell ist dieser Katalysator als relativ „unkritisch“ zu bewerten, da das Career Center als eigene Institution relevante Unterstützung leistet und schon früh ansetzt, um ein Bewusstsein für die Wichtigkeit des Themas zu schaffen. ➤ Die Analyse der Außenwirtschaftsförderungsinstrumente zeigt zudem, dass gerade auch bei den einzelnen Förderern auf die Vernetzung mit ausländischen Kontakten Wert gelegt wird 	<ul style="list-style-type: none"> – Die Knüpfung von Auslandskontakten ist innerhalb des Internationalisierungsprozesses einer der wichtigsten aber auch schwierigsten Schritte, so das Ergebnis der Unternehmensbefragung. – Unternehmen äußern häufig Schwierigkeiten bei der Auswahl von zuverlässigen Partnern und hohen Bedarf in Bezug auf deren Vermittlung. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es ist besonders schwierig und ebenso wichtig für Unternehmen, an qualifizierte Auslandskontakte zu kommen. ➤ Der Bedarf ist daher besonders akut und als „kritisch“ einzustufen. ➤ Die Strategie sollte demnach u.a. das Ziel verfolgen, solche Kontaktaufnahmen zu ermöglichen und nachhaltig zu stärken.
	Verfügbarkeit export-relevanter Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> – Die Thüringer Aufbaubank bietet verschiedene Dienstleistungen im Bereich der Finanzierung an (siehe auch Exportfinanzierung). – Zudem bieten IHK, HWK und Thüringen International ein breites Spektrum exportrelevanter Dienstleistungen wie Beratung oder Auslandsbüros an. <p>Quelle: siehe Fußnote 17.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Das exportrelevante Dienstleistungsangebot in den Bereichen Finanzierung und Information/ Kommunikation in Thüringen ist unserer Einschätzung nach als „mäßig“ zu bewerten. ➤ Verbesserungspotenziale bestehen im Regelfall in der gezielteren Ausrichtung exportrelevanter Dienstleistungen gemäß strategischer Zielsetzungen sowie Unternehmensbedarf 	<ul style="list-style-type: none"> – Was exportrelevante Dienstleistungen angeht, hat sich die Befragung v.a. mit den bestehenden Förderangeboten auseinandergesetzt. – Ein geringer Teil der befragten Unternehmen hat sich bisher in Sachen Außenwirtschaft privat beraten lassen, die große Mehrheit hat dies in der Zukunft vor. Dies spricht für die Wichtigkeit dieser Art von Dienstleistungen. Die Minderheit, die bereits Erfahrung mit privater Beratung gemacht hat, verteilt sich über alle Kategorien: Erfolgreiche Exporteure, Exporteinstieger, Nicht-Exportierende. Den öffentlichen Beratungsangeboten messen die Unternehmen jedoch eher weniger Bedeutung bei. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Befragten haben die bestehenden Angebote relativ neutral bewertet. In einigen Bereichen (bspw. im Beratungsbereich) steckt noch viel Potenzial. ➤ Im Allgemeinen ist angesichts des bestehenden Angebots der zusätzliche Bedarf als „mäßig“ zu bewerten. ➤ Die Effekte der bestehenden Angebote könnten potenziell und sollten gesteigert werden.

* Nettoarbeitskosten je geleisteter Stunde (einschl. Auszubildende) im Produzierenden Gewerbe und Dienstleistungsbereich nach Bundesländern

**Anzahl der Unternehmensgründungen je 10.000 Erwerbsfähige

***Gemessen an den internen FuE-Aufwendungen je sozialversicherungspflichtig Beschäftigten

Quellen:

- 1 Statistische Ämter des Bundes und der Länder: Unternehmen und Betriebe, Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen; Thüringer Landesamt für Statistik: Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen und Wirtschaftsabschnitten; Destatis: Anteile kleiner und mittlerer Unternehmen an ausgewählten Merkmalen 2012.
- 2 Andreas Trautvetter (2011): Bedeutung der Eigenkapitalausstattung für den Mittelstand, HWWI Policy Paper 56, S. 3ff.
- 3 Helaba Website: <https://www.helaba.de/de/Sparkassen/Firmenkundengeschaeft/AussenHandelsfinanzierung/Exportfinanzierung> (abgerufen am 25.11.2014); Thüringen International Website: http://www.leg-thueringen.de/fileadmin/www/pdfs/DE/Internationale_Kontakte/Referenzen/2TAWT/teilnehmerliste.pdf (abgerufen am 25.11.2014).

-
- 4 Ernst & Young (2013): Direktinvestitionen nach Deutschland: Bundesländer im Vergleich, S. 10f.
 - 5 Thüringer Landesamt für Statistik: Arbeitsmarktdaten Thüringens, Januar 2012 - Dezember 2013.
 - 6 Destatis: Anteil der Ausgaben für Forschung und Entwicklung 2012 am Bruttoinlandsprodukt (BIP) nach Bundesländern und Sektoren in %.
 - 7 Statistische Ämter der Länder: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder 2013. Bruttoinlandsprodukt, Bruttowertschöpfung in den Ländern der Bundesrepublik Deutschland 1991 bis 2013.
 - 8 Thüringer Landesamt für Statistik: Außenhandel Ausfuhr in Thüringen 2014; Thüringer Landesamt für Statistik (2014): Pressemitteilung 172/2014 http://www.tls.thueringen.de/presse/2014/pr_172_14.pdf (abgerufen am 25.11.2014).
 - 9 Statistische Ämter des Bundes und der Länder: Unternehmen und Betriebe, Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen.
 - 10 Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. (2013): Fachkräfteperspektive Thüringen 2025, S. 4.
 - 11 BITKOM Website: http://www.bitkom.org/de/markt_statistik/806.aspx (abgerufen am 25.11.2014).
 - 12 PwC Unternehmensumfrage, siehe Frage 21.
 - 13 IWT- Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH (2014): Migration und berufliche Integration in Thüringen, S. 27; Bundesagentur für Arbeit Statistik (April 2013): Analyse des Arbeitsmarktes für Ausländer, S. 11.
 - 14 Bundesministerium für Bildung und Forschung (2014). Bundesbericht Forschung und Innovation 2014, S.362.
 - 15 TMWAT (2012): Thüringer ClusterManagement (ThCM). Ziele, Strukturen und Arbeitsschwerpunkte.
 - 16 Thüringer Europa-Service-Büros Website: <http://www.eccerfurt.de/> (abgerufen am 25.11.2014).
 - 17 Roland Berger (2011): „Trendatlas 2020“. Im Auftrag des TMWAT.

2.2.3 Schlussfolgerung

Eine gemeinsame Betrachtung der beiden vorherigen Analysen gibt Aufschluss darüber, welche Katalysatoren sowohl das größte Verbesserungspotenzial als auch eine besonders hohe Bedeutung für thüringische Unternehmen aufweisen und damit in der thüringischen Außenwirtschaftsförderung prioritär behandelt werden sollten.

Die Analyse der makroökonomischen Ist-Situation hebt dabei insbesondere die Katalysatoren Unternehmensgröße, Produktivität und Humankapital hervor, da diese verhältnismäßig großes Verbesserungspotenzial aufweisen. Allerdings trifft dies nicht auf alle Branchen gleichermaßen zu; z. B. sind in einigen sehr innovativen Branchen wie Optik oder Medizintechnik hohe Exportquoten auch unter kleinen Unternehmen verbreitet. Die Bedarfsergebnisse aus der Umfrage und den Experteninterviews heben besonders die Katalysatoren Informationszugang und -verarbeitung, Humankapital sowie Auslandskontakte hervor. Hierbei betonen die befragten Unternehmen vor allem die Schwierigkeit der Markterkundung im jeweiligen Zielland bzw. die Komplexität, Auslandskontakte zu knüpfen, die einen nachhaltigen Mehrwert bieten. Neben den genannten Katalysatoren, die in jeweils einer der Analysen als besonders relevant eingestuft wurden, empfehlen wir zudem, die Katalysatoren Branchen sowie Innovation als prioritär zu betrachten. Der Grund für diese Gewichtung der Branchen ist, dass sich die Bedürfnisse der befragten Unternehmen je nach Branche stark voneinander unterscheiden und sich dies auch in diversen Aspekten der Bedarfsergebnisse widerspiegelt. Zudem haben die Bedarfsergebnisse der Umfrage und Experteninterviews ergeben, dass viele thüringische Unternehmen sich einen stärkeren Branchenfokus in der bestehenden Wirtschaftspolitik wünschen. Innovation ist unseres Erachtens als prioritär zu betrachten, da sie eng mit dem Katalysator Produktivität verknüpft ist und daher ein entscheidendes Element für die nachhaltige Steigerung der Thüringer Exportquote darstellt. Insgesamt fällt auf, dass fünf der genannten prioritären Katalysatoren einen indirekten Außenwirtschaftsbezug haben. Dies legt den Schluss nahe, dass ein noch stärkerer Fokus auf die generelle Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit Thüringer Unternehmen gelegt werden sollte, der bereits am Standort Thüringen beginnt. Weiterhin wird deutlich, dass die genannten Katalysatoren unterschiedlichen strategischen Kernbereichen zuzuordnen sind und daher allen Kernbereichen Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte. Die hier dargestellten Erkenntnisse dienen als Grundlage für die folgende Weiterentwicklung des Außenwirtschaftskonzeptes: Sowohl die Anpassung der aktuellen strategischen Hebel (Kap. 3.2.2) als auch die des Maßnahmenportfolios (Kap. 3.5) bauen auf ihnen auf.

3. *Weiterentwicklung des Außenwirtschaftskonzeptes*

3.1 *Bewertung der aktuellen Strategie*

Übergeordnetes strategisches Ziel der bisherigen Außenwirtschaftskonzeption (2011) Thüringens ist die **Steigerung der Exportquote** zur Steigerung von Wachstum und Beschäftigung im Freistaat. Ausgehend von dieser strategischen Grundlage analysieren wir die drei Säulen der bisherigen Strategie: 1. Zielmarktportfolio, 2. Außenwirtschaftshebel und 3. Umsetzung. Das solide Fundament der aktuellen Strategie soll so angepasst und erweitert werden, dass Thüringer Unternehmen noch erfolgreicher ausländische Märkte bedienen. Deshalb werden im Folgenden v.a. solche Aspekte, die Verbesserungspotenzial erkennen lassen, bewertet.

3.1.1 *Zielmarktportfolio*

Ist: In der derzeitigen Strategie werden Zielmärkte nach Exportquote und -erfahrung des Unternehmens unterschieden: Relativ erfahrene Unternehmen sollen sich auf Wachstumsmärkte in BRIC und Next-11 Staaten konzentrieren, während relativ unerfahrene Unternehmen zunächst regional nahe (EU-)Märkte erschließen sollten. Diese Zielmärkte wurden unter anderem aufgrund ihrer für Thüringen relevanten Technologiefelder ausgewählt.

Bewertung: Das System der **Zielmarktidentifikation** zeigt Verbesserungspotenzial in zwei Dimensionen. Einerseits erscheint die Strategie und Methodik zur Erarbeitung dieses Portfolios nur eingeschränkt auf das Ziel orientiert, die relevanten Märkte abgestimmt auf das thüringische Angebot zu identifizieren. Andererseits ist die Koppelung von Markt und Exporterfahrung unseres Erachtens nur bedingt geeignet, um an der Stellschraube „Exportquote“ nachhaltig zu drehen. Schließlich erscheinen die Zielmärkte an sich, die bislang die Agenda geprägt haben, weniger strategisch als trendorientiert gewählt. Ein strategisch festgeschriebenes Zielmarktportfolio bietet zudem nicht ausreichend Flexibilität, um auf schnelllebige internationale Märkte zu reagieren.

Begründung: In der derzeitigen Zielmarktidentifikation werden bereits die wichtigsten Komponenten berücksichtigt: Absatzmarktchancen und Technologiefelder. So wurden Thüringer Technologiefelder (Angebot) mit Wachstumsmärkten gematcht. Dennoch zeigt sich, dass die Zielmarktidentifikation zielführender gestaltet werden kann. Dafür empfehlen wir ein Vorgehen in drei Schritten: So sollten neben Thüringer Technologiefeldern im ersten Schritt auch bereits Branchen und Nischenbranchen in Thüringen berücksichtigt werden (sprich, der Detailgrad der Analyse sollte erhöht werden). In einem **technologiefeldbezogenen, branchenspezifischen Ansatz** zur Zielmarktidentifikation sollten dann im zweiten Schritt nicht nur internationale Wachstumsmärkte

mit Thüringer Technologiefeldern und Nischenbranchen zusammengeführt werden, da auf diese Weise Länder, die ggf. nur in bestimmten Branchen/Sektoren Marktwachstum verzeichnen, automatisch nicht in die Länderauswahl eingeschlossen werden. So sorgt ein klares zweigliedriges System, das vom Angebot, Know-how und den Stärken Thüringens in gewissen Branchen ausgeht, gematcht mit globalen Chancen in genau diesen Branchen (einschl. Nischenbranchen), auch dafür, dass die Vermarktung der Außenwirtschaftsförderung besser und einfacher verlaufen kann, da es potenziell zu einer stärkeren Identifikation zwischen den Unternehmen mit dem Förderangebot kommt. Dieser Schritt soll perspektivisch dazu führen, dass Thüringen nicht globalen Wachstumstrends und –märkten nacheifert, sondern letztendlich seine internationalen Absatzmärkte selbst bestimmt und kreiert. Im dritten Schritt ist eine regelmäßige Zielmarktidentifikation entscheidend, da sich Rahmenbedingungen und Märkte schnell verändern und damit ein starres Zielmarktportfolio nicht genug Flexibilität zulässt. Dies zeigen auch die Ergebnisse der Unternehmensbefragung: Schon heute unterscheiden sich die Zielmärkte der Strategie von 2011 von denen, die Thüringer Unternehmen als die für sie wichtigste Märkte ansehen. Denn wie die Außenwirtschaftskonzeption 2011 bereits festgestellt hat, ist die Auswahl der Zielmärkte nicht statisch. Darüber hinaus wird nach unserer Analyse deutlich, dass die identifizierten Zielmärkte teilweise für die Unternehmen ungünstig sind, weil vergleichsweise kleine Thüringer Unternehmen gerade in den BRIC- und Next-11-Staaten, die international als Wachstumsmärkte bekannt sind, einem vergleichsweise starken Wettbewerb ausgesetzt sind. Die Rahmenbedingungen variieren von Land zu Land unabhängig von der geographischen Lage, und auch die Unternehmensbefragung zeigt, dass erste Erfahrungen im Ausland nicht automatisch zu einer Kostenreduktion bei der Erschließung weiterer Märkte führen. Wir sehen daher keine zwingenden Anhaltspunkte dafür, dass Exportererfahrung mit der geographischen Wahl der Länder zusammenhängen sollte. Auch exportunerfahrene Unternehmen sind in der Lage, in geographisch ferne Länder zu exportieren, und sie sollten auch dazu ermutigt werden.

3.1.2 *Außenwirtschaftshebel*

Ist: Die Außenwirtschaftskonzeption 2011 umfasst **vier Hebel**, an denen die thüringische Außenwirtschaftsförderung ansetzt: 1. KMU Starthilfe anbieten, 2. Wachstumsmärkte erkennen, 3. Wachstumsmärkte aufschließen und 4. Wachstumsmärkte nachhaltig bearbeiten. Die ersten beiden Hebel lassen sich der Vorbereitungsphase, die letzten beiden der Interaktionsphase im Internationalisierungsprozess zuordnen.

Bewertung: Die vier genannten Hebel umfassen alle wichtigen Förderschritte während der Internationalisierung. Allerdings setzen die Hebel nicht früh genug an, obwohl bereits die Ausgangssituation („Basis“) der Unternehmen für einen erfolgreichen Gang ins Ausland entscheidend ist. Dabei spielt die Ausgangslage der Unternehmen hinsichtlich Finanzierung, Wettbewerbsfähigkeit, Vernetzung, Infrastruktur und Know-how nicht nur eine wichtige Rolle für den erfolgreichen Export, sondern auch für die erfolgreiche Wirkung jener vier Hebel. Auch wenn diese die relevanten Förderelemente in der Internationalisierung abdecken, ist Verbesserungspotenzial in ihrer Ausge-

staltung insbesondere hinsichtlich branchenspezifischer Bedarfe zu sehen. Eine Koppelung der Hebel an die geographische Lage der Zielmärkte sowie die Exportererfahrung der Unternehmen sollte nicht erfolgen.

Begründung: Alle wichtigen Schritte, aber auch die Hemmnisse für einen erfolgreichen internationalen Geschäftsabschluss werden im Rahmen der vier Hebel abgedeckt und adressiert, da eine intensive Vorbereitung genau wie eine nachhaltige Interaktion (z.B. Kontaktpflege) für eine erfolgreiche Geschäftsabwicklung notwendig sind. Unserer Analyse in Kapitel 2 zufolge fehlt die Berücksichtigung der Phase vor dem Internationalisierungsprozess, die die „Basis“ der Unternehmensstärke auf internationalen Märkten und Exportfähigkeit bildet und gleichzeitig die Wirkung der Hebel beeinflusst. Insbesondere auch **indirekte Exportkatalysatoren** wie Unternehmensgröße, Produktivität, Humankapital, Innovation sowie Informationszugang und -verarbeitung sollten Teil der Außenwirtschaftsstrategie sein, da sie, wie bereits in Kapitel 2 dargelegt, neben ihrer direkten Wirkung auf die thüringische Wirtschaftsleistung auch den Exporterfolg unterstützen. Dabei haben auch die vertiefenden Interviews mit den Unternehmen ergeben, dass neben Bedarfsdimensionen auch gewisse Standortbedingungen in Thüringen gegeben sein müssen, da der Internationalisierungsprozess erst dann sinnvoll begonnen werden kann, wenn bestimmte Rahmenbedingungen, die die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen auf internationalen Märkten positiv beeinflussen, vorliegen. Wie die Unternehmensbefragung gezeigt hat, sehen sich allerdings Unternehmen verschiedener Branchen mit unterschiedlichen Hemmnissen im Exportgeschäft konfrontiert: So sind z.B. für Unternehmen der IKT-Branche insbesondere Markterschließungskosten hoch, während für Unternehmen der Herstellung von Metallserzeugnissen, Metallherzeugung und -bearbeitung überwiegend der hohe Wettbewerbs- und Kostendruck im Zielland sowie die rechtlichen, politischen und administrativen Rahmenbedingungen als Hemmnis überwiegen. Dementsprechend sollten die vier Hebel durch eine stärkere Branchenorientierung der Förderung ergänzt werden, um – neben dem allgemein bestehenden Bedarf – gezielt auch branchenspezifischen Bedarf zu decken. Eine Koppelung der Hebel an die geographische Lage der Zielmärkte, konkret des Hebels „KMU Starthilfe anbieten bei den ersten Schritten ins geographisch nahe Ausland“, ist unseres Erachtens nicht zielführend, da KMU *grundsätzlich* über die Bereitstellung von Informationen, Beratung etc. Starthilfe auch für Geschäfte mit dem geographisch fernen Ausland erhalten sollten. Gerade für geographisch ferne Märkte ist der Förderbedarf besonders hoch. Auch die Koppelung des zweiten Hebels an Exportererfahrung erachten wir als strategisch hinderlich, da eine Orientierungshilfe bei der Auswahl von Wachstumsmärkten für alle Unternehmen, unabhängig von deren Exportquote und -erfahrung, gleichermaßen wichtig ist.

3.1.3 Umsetzung

Ist: Gemäß der Außenwirtschaftskonzeption 2011 erfolgt die Umsetzung der Strategie durch Thüringen International. Demnach sollen, aufbauend auf dem Internationalisierungsansatz der Strategie, jährlich ein BRIC-, ein Next-11 sowie ein west- und ein osteuropäisches EU-Land schwerpunktmäßig bearbeitet werden. Die einzelbetriebliche Förderung wird geregelt in der Richtlinie

Außenwirtschaftsförderung. Zudem ist die Richtlinie zur Förderung von Technologiescouts bei weiteren strategischen Defiziten heranzuziehen.

Bewertung: Im Ergebnis schätzen wir die Umsetzung der aktuellen Strategie durch Thüringen International als gut ein. Gleichzeitig haben wir wichtige Verbesserungspotenziale insbesondere hinsichtlich der **Verzahnung der Förderakteure und -angebote** sowie der **Steuerung** identifiziert, was sich vor allem in der **Bearbeitung der Potenzialmärkte**, der **Zielgruppenansprache** und der **Bedarfsorientierung** in der Umsetzung der Strategie widerspiegelt. Die jährliche Schwerpunktsetzung der Zielländer nach Regionen ist vollständig umgesetzt worden, hat sich allerdings nur als bedingt zielführend für die nachhaltige Erschließung neuer Potenzialmärkte erwiesen.

Weitere Anpassungen der Richtlinie zur Außenwirtschaftsförderung sind unseres Wissens seither nicht vorgenommen worden und wurden ähnlich wie die geplante Einbeziehung der Richtlinie zur Förderung von Technologiescouts zum Zwecke der Förderung von Internationalisierungsvorhaben in der Bewertung der Strategieumsetzung nicht weiter berücksichtigt.

Begründung: Im Rahmen der aktuellen Strategie ist die Umsetzung von Thüringen International nach unserer Einschätzung zufriedenstellend. Die personelle Kapazitätsausweitung hat sich grundsätzlich als zielführend erwiesen. Ebenso begrüßen wir grundsätzlich die Arbeitsteilung zwischen Thüringen International und den Kammern, die in der Praxis entstanden ist (vgl. unten). In der **Bearbeitung der Potenzialmärkte** fehlt derzeit die konsequente Verzahnung des Zielland- und Technologiefeldbezugs. Die organisatorische Untergliederung von Thüringen International nach Zielregionen hat sich in diesem Zusammenhang als unzureichend herausgestellt. Analog halten wir die Markterschließung auf Basis der jährlichen regionalen Schwerpunktsetzung nur für bedingt zielführend. Auf diese Weise lassen sich nur eingeschränkt länderspezifische Nischenmärkte für Thüringer Unternehmen identifizieren und in ihren Besonderheiten vorbereiten. Die **Zielgruppenansprache** wurde ebenfalls in der Zusammenarbeit mit den Kammern verfolgt. Während sich diese vor allem auf exportunerfahrene KMU und nahe (EU-)Märkte konzentrieren, sieht Thüringen International seine Rolle besonders in der Erschließung der Fernmärkte – eine formale, klar definierte Arbeitsteilung besteht jedoch nicht. Die fehlende Verzahnung der beteiligten Akteure hat aktuell Ineffizienzen durch ein nur teilweise abgestimmtes Förderangebot sowie unzureichende Transparenz in den Zuständigkeiten zur Folge. Darüber hinaus orientiert sich das Förderangebot nur teilweise an dem unternehmensspezifischen Bedarf. Für eine konsequente **Bedarfsorientierung** des Förderangebots fehlen bislang ein detailliertes Monitoring der eigenen Aktivitäten und die kontinuierliche Erfassung der Bedarfe der Fördernehmer. Die Auswertungen des bestehenden Monitoringsystem und der projektbezogenen Bedarfserfassung finden derzeit bereits Berücksichtigung in der praktischen Umsetzung des Förderangebots durch Thüringen International, als Steuerungselemente sind sie auf strategischer Ebene dennoch nur teilweise verankert. Die Anpassung der Richtlinie Außenwirtschaftsförderung im Jahr 2011 ist aus unserer Sicht notwendig und richtig gewesen. Im Zuge der Weiterentwicklung der Strategie besteht jedoch mitunter weiterer Anpassungsbedarf. In diesem Zusammenhang gilt es zudem zu prüfen, inwieweit weitere angrenzen-

de Förderrichtlinien (Richtlinie Verbundförderung, Personal in Forschung und Entwicklung) mit dem Ziel der weiteren Integration von Außenwirtschafts- und Innovationsförderung anzupassen sind.

3.2 Anpassung des Zielsystems

Die Schwächen der aktuellen Außenwirtschaftsstrategie lassen sich durch eine Refokussierung und Schwerpunktverlagerung innerhalb der strategischen Säulen beheben. Das neue Leitmotiv lautet „Export beginnt innen“: So zielt die zukünftige Strategie weiterhin auf die Steigerung der Exportquote ab, wird aber durch eine Verschiebung der Schwerpunkte und eine Ergänzung um strategische indirekte Exportkatalysatoren in einem ganzheitlichen Ansatz ergänzt.

3.2.1 Vom Zielmarktportfolio zu „Branchen-/Sektorfokus“

Der **Branchen- und Sektorfokus (einschl. Nischenbranchen)** steht im Vordergrund und bestimmt die Identifikation von Zielmärkten. Dabei werden alle in Thüringen ansässigen Sektoren makroökonomisch (z.B. im Rahmen von SWOT-Analysen, Marktentwicklungen und Trends, Außenwirtschaftsleistung im Vergleich zum bundesdeutschen Durchschnitt etc.) analysiert und Cluster sowie Verbände und damit deren spezifisches Erfahrungswissen in die Analyse eingebunden, um sowohl sektorales als auch sub-sektorales (Nischen-) Potenzial zu identifizieren. Ziel ist es, existierende Stärken, die sich in verhältnismäßig positiven makroökonomischen Entwicklungen zeigen, zu stärken. Die Abfolge, erst Identifikation der sektoralen Potenziale Thüringens, dann das Zusammenführen dieser Stärken mit internationalen Absatzmarktchancen ist entscheidend. Dieser Ansatz bedeutet, dass branchenspezifische Absatzmarktchancen global identifiziert werden (globaler Ansatz) und ein Matching nicht in erster Linie anhand eines Portfolios von Wachstumsländern stattfindet. Eine Anpassung

- der Potenzialbranchen und -sektoren, wichtiger aber
- der sich verhältnismäßig schneller entwickelnden Märkte und damit Zielländerauswahl

wird in regelmäßigen zeitlichen Abständen auf Basis von erneuten Analysen vorgenommen.

Begründung: Die Abfolge (Branchen/Sektoren geben Zielländer vor) gewährleistet, dass Stärken gestärkt werden und damit Thüringens Potenziale zielorientiert und nachhaltig genutzt und ausgebaut werden können, national wie international. So werden bereits in der Identifikation von Zielmärkten die branchenspezifischen Stärken und Chancen berücksichtigt und damit die Erfolgchancen für Thüringer Unternehmen, ob Kleinst-, kleine, mittlere oder Großunternehmen, im internationalen Wettbewerb gesteigert. Damit lassen höhere Geschäftsabschlusswahrscheinlichkeiten die Exporte schneller steigern. Gleichzeitig kann die branchenorientierte Zielmarktidentifikationsstrategie, durch eine höhere Identifikation der involvierten Akteure mit der Zielländerauswahl, zu einer Erhöhung der Nutzung des existierenden Förderangebots führen. Der stärkere Branchen- und Sektorfokus berücksichtigt Markttrends in einem größeren Umfang und ermöglicht damit eine

branchenspezifische Kooperation zwischen privaten und öffentlichen Akteuren, aber auch zwischen Unternehmen im Ex- und Importland einer Branche/ eines Sektors aufzubauen und zu erweitern. Zudem werden auch das nicht in den „typischen“ Wachstumsmärkten steckende Potenzial in gewissen Branchen herausgearbeitet und Marktdynamiken über eine regelmäßige Analyse aufgenommen, sodass Thüringen von globalen Wachstumsmärkten profitieren kann und internationale Chancen nicht verpasst. Damit werden die Zielländer wahrscheinlich nicht mehr überwiegend die Wachstumsmärkte sein, die aktuell international bekannt und „en vogue“ sind (wie BRIC oder Next-11). Dies wiederum kann den Wettbewerbsdruck auf internationalen Märkten insbesondere für kleine Thüringer Unternehmen reduzieren, sodass auch diese besser an globalen Wachstumsmärkten partizipieren und wachsen können. Eine aktive Selektion von Potenzialbranchen und -sektoren einschließlich Nischenbranchen und eine revolvierende Analyse und Anpassung bedeutet,

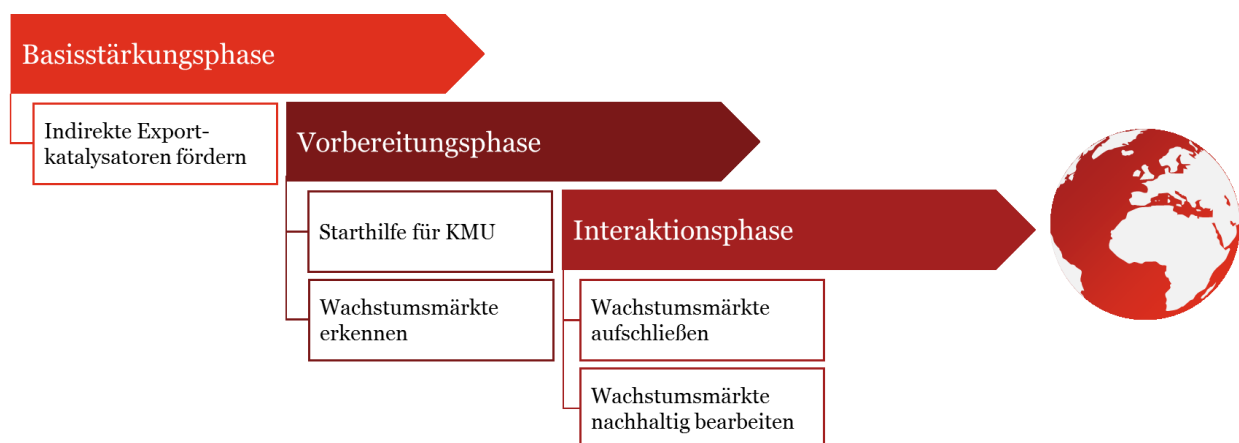
- genug Flexibilität zu bewahren, um globale neue Wachstumsmöglichkeiten für Thüringen zu nutzen,
- mögliche Fehlschläge zu korrigieren und damit für Thüringen

das Bestmögliche auf internationalen Märkten herauszuholen.

3.2.2 Von Außenwirtschaftshebeln zum „3-Phasen-Modell“

Die neue strategische Säule „3-Phasen-Modell“ basiert auf den bestehenden vier Hebeln der aktuellen Strategie, wird jedoch um eine Phase **„Basisstärkung“** ergänzt. Diese Phase umfasst den Hebel **„Indirekte Katalysatoren fördern“** und bildet gleichermaßen eine eigenständige Phase im Exportprozess, die der bestehenden Vorbereitungsphase vorgeschaltet ist. Eine weitere Änderung umfasst in Anlehnung an die strategische Säule Branchen-/Sektorfokus die Anpassung der bestehenden Ausrichtung: weg von einem Zielländerfokus und hin zu einem deutlicheren Branchenfokus und branchenspezifischer Bedarfsorientierung sowie einer Entkopplung der Hebel von der Exporterfahrung der Unternehmen.

Abbildung 5: Strategische Säule „3-Phasen-Modell“



Quelle: PwC-eigene Darstellung

Begründung: Unsere Empfehlung für eine weitere Phase „Basisstärkung“ mit dem Hebel „Indirekte Katalysatoren fördern“ sehen wir darin begründet, dass nach unserer Erfahrung die Exportfähigkeit von Unternehmen maßgeblich mit deren allgemeiner Wettbewerbsfähigkeit zusammenhängt. Die Fähigkeit, im internationalen Wettbewerb bestehen zu können, bildet damit die Grundvoraussetzung für eine nachhaltige Exporttätigkeit. Gleichmaßen betrachten wir dies als grundlegend dafür, dass weitere Exportförderung (vier bereits bestehende Hebel) nachhaltig und stärker wirken kann. Das bedeutet, dass Exportförderung nicht erst beim Internationalisierungsprozess beginnt, sondern bereits früher einen deutlichen Einfluss nehmen kann. Aus diesem Grund sollten in der Außenwirtschaftsförderung auch **Katalysatoren mit indirektem Außenwirtschaftsbezug** in Betracht gezogen werden. Ein Blick auf die in Kapitel 2 durchgeführten Analysen zeigt, dass insbesondere in den Katalysatoren Unternehmensgröße, Produktivität, Humankapital, Innovation sowie Informationszugang und -verarbeitung signifikante Verbesserungspotenziale bestehen und diese prioritär für die Phase „Basisstärkung“ in Betracht gezogen werden sollten. Die Anpassung hinsichtlich eines deutlicheren Branchenfokus begründet sich mit den Ergebnissen der Unternehmensbefragung, die gezeigt haben, dass die Hemmnisse für unternehmerische Auslandsaktivitäten branchen- und unternehmensgrößenspezifisch sind (s. Kap. 2.2.2). Zudem erachten wir einen Branchenfokus als deutlich zielgerichteter, da KMU häufig in Nischenbranchen tätig sind, welche nicht notwendigerweise in den genannten Potenzialmärkten liegen. Die Entkopplung der bestehenden Hebel von der Exporterfahrung stützt sich ebenfalls auf die Umfrageergebnisse, die gezeigt haben, dass einzelne Hebel gleichmaßen interessant für Unternehmen sind, unabhängig von deren Exporterfahrung, und eher nach branchenspezifischen Hemmnissen angepasst werden sollten. Dies halten wir für sinnvoll, da sich Exporterfahrung insbesondere im Kontext stark unterschiedlicher Rahmenbedingungen in den Zielländern schnell relativieren kann. Gerade exportunerfahrene Unternehmen sollten daher nicht im Vorfeld eingeschränkt werden, Nischenmärkte ausfindig zu machen, in denen sie ihren komparativen Vorteil ausspielen können.

3.2.3 Von Umsetzung zu „Verzahnung“

In Bezug auf die Umsetzung schlagen wir grundsätzlich vor, den bestehenden Ansatz um einige wichtige Elemente mit dem Ziel der Prozessoptimierung hin zu einem neuen Konzept der „Verzahnung“ zu erweitern. Aufbauend auf der Bewertung der aktuellen Strategieumsetzung sowie den strategischen Säulen Branchen- und Sektorfokus und dem 3-Phasen-Modell ergeben sich nach unserer Einschätzung insbesondere bei den Querschnittsthemen **Verzahnung und interne Steuerung** Anpassungs- und Erweiterungsbedarf in den Bereichen **Bearbeitung der Potenzialmärkte, Zielgruppenansprache und Bedarfsorientierung**.

Begründung: Wir sind davon überzeugt, dass eine bessere Verzahnung und Anpassungen der internen Steuerung von Thüringen International wichtig sind, um den Ansatz „Export beginnt innen“ auch künftig auf der Umsetzungsebene zu verankern. In der **Bearbeitung der Potenzialmärkte** sollte hierfür eine stärkere konzeptionelle Verzahnung von Wachstumsmärkten und Technologiefeldern stattfinden. Nach unserer Ansicht können allein auf diese Weise den sich rapide wandelnd

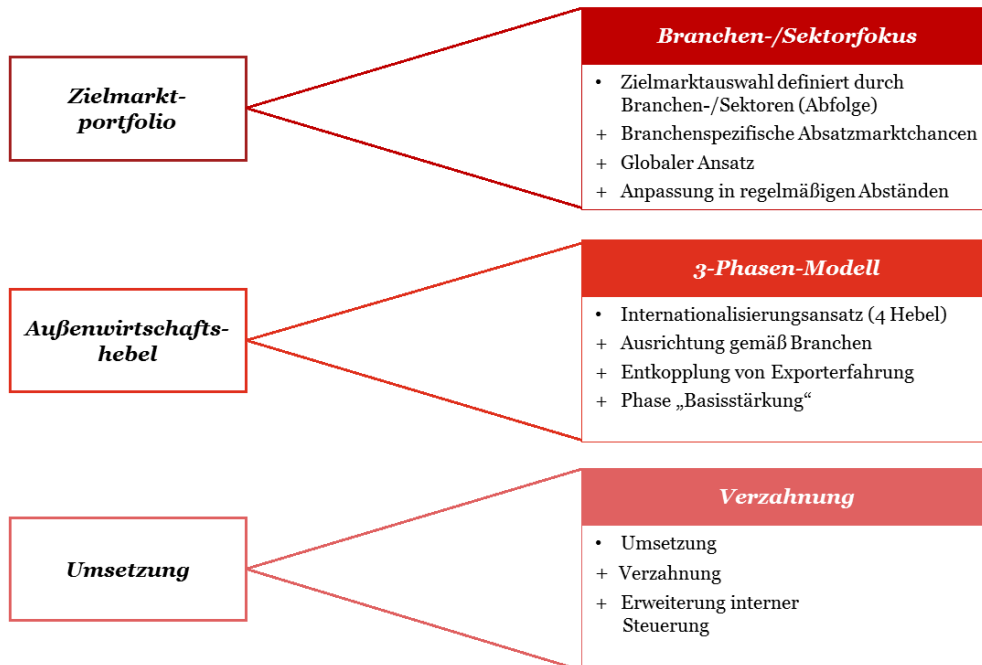
Marktbedingungen in den Zielländern Rechnung getragen und so regionale branchenspezifische Nischen- und Wachstumsmärkte nachhaltig aufgeschlossen werden. Dies sollte zudem organisatorisch verankert sein und bedarf des zusätzlichen Aufbaus von branchenspezifischer Expertise. Die jährliche Auswahl der Fokuszielländer nach Regionen sollte analog um eine Schwerpunktsetzung in einem Technologiefeld ergänzt werden, sodass auch in diesem Bereich systematisch Expertise aufgebaut wird. Gleichzeitig soll auf diese Weise den mit der einseitigen Fokussierung auf bestimmte Zielländer verbundenen Auslastungsschwankungen begegnet werden. In der **Zielgruppenansprache** sollte durch eine bessere Koordinierung der beteiligten Förderinstitutionen ein transparenteres und kohärenteres Förderangebot geschaffen werden. Dafür sollten Thüringen International und die Kammern, aber auch ggf. weitere Akteure, die bislang nicht direkt an der Strategieumsetzung beteiligt waren, beispielsweise die TAB, in intensiver Abstimmung auch formal einen komplementären Förderansatz entwickeln und nach außen tragen. Dies gilt sowohl in Bezug auf die regionalen Schwerpunkte der Zielmärkte als auch auf den Zielgruppenfokus in der Förderung. Die Förderangebote sollten sich zudem stärker als bisher an den unterschiedlichen Aspekten des unternehmensspezifischen Bedarfs orientieren, um eine höhere „Passgenauigkeit“ der Förderung zu erreichen (vgl. 3.4). Auch in Bezug auf die Nutzung der Förderung sollte die Sicht des Fördernehmers einen zentralen Stellenwert einnehmen. In diesem Zusammenhang sollte der Dienstleistungsgedanke den Ausgangspunkt des Förderangebots darstellen. Eine konsequente **Bedarfsorientierung** in diesem Sinne setzt ein detailliertes Monitoring eigener Aktivitäten und die kontinuierliche Erfassung der branchenspezifischen Bedarfe voraus, damit ggf. auf Ziel- und Maßnahmenebene nachgesteuert werden kann. Die eigenverantwortliche Steuerung sollte zukünftig integraler Bestandteil der strategischen und organisatorischen Ausrichtung werden.

Aufbauend auf der ursprünglichen Intention, die Richtlinie Technologiescouts auch für außenwirtschaftliche Zielsetzungen zu nutzen, sollte geprüft werden, inwieweit Anpassungen der bestehenden Richtlinien der Innovationsförderung geeignet sind, die Verzahnung von Außenwirtschafts- und Innovationsförderung (Richtlinie Verbundförderung, Personal in Forschung und Entwicklung) weiter voranzutreiben (vgl. Kap. 3.5).

Abbildung 6: Schwerpunktverschiebung in der angepassten Strategie

**Von bestehenden
strategischen Säulen...**

**...hin zur neuen Schwerpunktsetzung
und Ergänzung**



Quelle: PwC-eigene Darstellung

3.3 Operative Ziele

Die Schwerpunktverschiebungen und Anpassungen des Zielsystems implizieren eine Reihe operativer Ziele, die notwendig sind, damit die Umsetzung der Außenwirtschaftsstrategie gelingt und die Exportquote wie anvisiert gesteigert werden kann.

3.3.1 Strategische Säule „Branchen-/Sektorfokus“

Festlegung und Implementierung einer Methode zur Potenzialbranchen und –sektoridentifikation: Diese Methode soll eine Analyse zur Identifikation von Potenzial- und Nischenbranchen in Thüringen ermöglichen und verschiedene Analysegegenstände zunächst je Technologiefeld, dann je Branche/Sektor betrachten. Dazu zählen bspw. Wachstumsentwicklungen und Trends, SWOT-Analyse, regulatorische Fragen und deren Implikationen für internationale Geschäfte, Innovationskraft und historisches Wachstum auf internationalen Märkten. Die Analyse sollte in regelmäßigen Abständen, mindestens alle fünf Jahre, durchgeführt werden, sodass die Potenzialbranchen und -sektoren auf ihre Aktualität hin geprüft werden. Nach Identifikation der Potenzial- und Nischenbranchen werden für diese global potenzielle Absatzmärkte identifiziert (siehe nächstes operatives Ziel).

Entwicklung und Implementierung einer Identifikationsmethode für Zielländer: Diese Methode zielt darauf ab, Thüringens Potenzialbranchen und -sektoren mit Absatzmarktchancen international zu matchen. Dabei ist sicherzustellen, dass eine Länderauswahl nicht nur Wachstumsmärkte umfasst, sondern alle Länder, in denen sich Thüringens Potenzialbranchen und -sektoren Absatzmarktchancen versprechen können. Nach Identifikation dieser Länder geht es um die Entwicklung eines KPI-Sets (Key Performance Indicator), das bspw. bestehende Beziehungen, Eintrittshürden, überregionale Hebel und makroökonomische Indikatoren enthält. Dieses KPI-Set kann dann auf die getroffene Länderauswahl angewandt werden, um eine strategisch wichtige Zielländergruppe zu identifizieren. Sollten neue Branchen als prioritär betrachtet werden, müsste die Analyse anhand der Identifikationsmethode erneut durchgeführt werden. Falls keine solche Verschiebung hinsichtlich der prioritären Branchen sichtbar ist, sollte die Identifikationsmethode von Zielländern dennoch jährlich Anwendung finden, um sicherzustellen, dass Thüringen keine internationalen Absatzmarktchancen verpasst. Eine solche Identifikation würde optimalerweise an das in Kap. 3.4 vorgestellte Monitoringsystem anknüpfen. Dabei muss das Monitoringsystem aktiv gemanagt werden, sodass ein Horizon-Scanning, also eine systematische Vorschau der sich entwickelnden Markttrends, garantiert wird und neue Absatzmarktchancen direkt berücksichtigt werden können.

3.3.2 Strategische Säule „3-Phasen-Modell“

Entwicklung eines Förderansatzes zur Stärkung der indirekten Exportkatalysatoren im internationalen Markt: Der Förderansatz sollte insbesondere die Stärkung der als prioritär eingestuften Katalysatoren betrachten und dabei einen besonderen Fokus auf die Wettbewerbs- und Ausgangsbedingungen einzelner Branchen legen.

Implementierung eines standardisierten Systems zur Bedarfserhebung je Branche/Sektor: Das in Kapitel 3.4.1 vorgeschlagene System zur Bedarfserhebung sollte implementiert werden, sodass der branchen- und sektorenspezifische Bedarf in die Hebel aufgenommen werden kann.

Überprüfung und Anpassung der bestehenden Förderrichtlinien: Vor dem Hintergrund der weiterentwickelten Außenwirtschaftsstrategie sollte die Richtlinie Außenwirtschaft unter Einbezug angrenzender Richtlinien, Personal in Forschung und Entwicklung und Verbundförderung, hinsichtlich etwaiger Anpassungsbedarfe geprüft und ggf. angepasst werden. Dies ist die Grundlage, um die Verzahnung von Außenwirtschafts- und Innovationsförderung weiter voranzubringen.

3.3.3 Strategische Säule „Verzahnung“

Aufbau eines institutionellen Rahmens zur weiteren Verzahnung der relevanten Thüringer Außenwirtschaftsakteure: Dieser soll enge Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse zwischen den einzelnen Akteuren (TMWWDG, LEG, TAB, IHKs, Verbänden und Netzwerken) ermöglichen. Ein bereits bestehendes Gremium ist der Arbeitskreis Außenwirtschaft. In diesem Zusammenhang sollte geprüft werden, inwieweit dieser als Steuerungsgremium und Plattform für eine intensivere Zusammenarbeit genutzt werden kann. Auch innerhalb des TMWWDG sollte geprüft werden, inwieweit eine stärkere Kooperation zwischen den Abteilungen Wirtschaftsförderung, Wirtschafts-

politik und Tourismus, Berufliche Bildung, Technologie- und Forschungsförderung sowie dem neuen Bereich Wissenschaft hinsichtlich Außenwirtschaftsförderthemen erreicht werden kann.

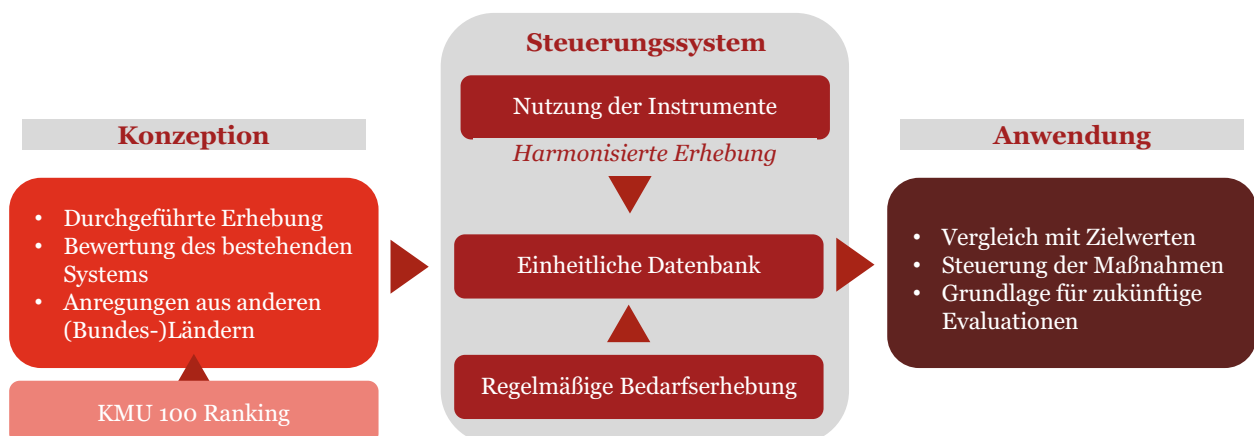
Entwicklung eines gemeinsamen, komplementären Förderansatzes: Die Abstimmungsprozesse sollten in ein kohärentes Förderangebot, insbesondere in Bezug auf die Bearbeitung der Potenzialmärkte und Zielgruppenansprache, münden. Ziel ist, im ersten Schritt einen ganzheitlichen und komplementären Förderansatz zu entwickeln, um dann im nächsten Schritt Zuständigkeiten zu klären. Dies kann auch einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Transparenz und Bekanntheit des Förderangebots leisten. Dabei sollte auch das Spektrum der vom Bund zur Verfügung gestellten Instrumente Berücksichtigung finden, bezüglich welcher viele Unternehmen noch Informationsbedarf haben. Im Zusammenhang mit der Transparenz der Förderung sollten auch verschiedene Kooperationsmodelle geprüft und gegeneinander abgewogen werden, die von einer zentralen Lösung („one-stop-shop“) bis hin zu einem dezentralen Netz von Förderinstitutionen reichen. Dies wird auch die Rolle von Thüringen International betreffen.

Implementierung eines Steuerungs- und Monitoringsystems für das Förderinstrumentarium: Das in Kapitel 3.4.2 vorgestellte System sollte implementiert werden, sodass ggf. zielgerichtete Anpassungen am Förderinstrumentarium vorgenommen werden können. Das System sollte auch das Förderinstrumentarium mit indirektem Außenwirtschaftsbezug berücksichtigen.

3.4 Steuerungssystem der weiterentwickelten Strategie

Zur erfolgreichen Umsetzung und Weiterentwicklung der Thüringer Außenwirtschaftsstrategie bedarf es eines auf die Ziele zugeschnittenen **Steuerungssystems**. Das von uns vorgeschlagene System setzt sich aus zwei Elementen zusammen: einem Tool zur regelmäßigen **Erhebung des Bedarfs Thüringer Unternehmen** sowie einem **weiterentwickelten Monitoringsystem auf Instrumentenebene**.

Abbildung 7: Aufbau und Anwendung des Steuerungssystems



Quelle: PwC-eigene Darstellung

3.4.1 Regelmäßige Bedarfserhebung

Das TMWWDG beabsichtigt, den Bedarf und die Defizite der Thüringer Unternehmen bei der Erschließung internationaler Märkte in Zukunft regelmäßig zu erheben. Ziel dieser Erhebung ist es, Veränderungen hinsichtlich der zum Auslandsgeschäft erforderlichen Ressourcen und der bevorzugten internationalen Zielmärkte zu verfolgen. Damit soll die Außenwirtschaftspolitik stets bedarfsgerecht umgesetzt werden können. Aufbauend auf den Erkenntnissen aus der von uns im Rahmen dieser Studie durchgeführten Bedarfserhebung wurde die Methodik weiter verfeinert.

Wir empfehlen die Einführung eines „Thüringer Exportbarometers“, einer jährlichen Panelbefragung von 150 überwiegend im Ausland aktiven Unternehmen. Die Branchenverteilung der Panelunternehmen sollte nicht die gesamte Thüringer Wirtschaft widerspiegeln, sondern den Schwerpunkten der für die Außenwirtschaft relevanten Branchen Rechnung tragen. Die Panelunternehmen sind einmalig für die Teilnahme zu gewinnen und beteiligen sich im Idealfall über mehrere Jahre hinweg. Ziel sollte sein, durch eine gezielte Ansprache und Kontaktpflege langfristig eine hohe Beteiligungsquote sicherzustellen, sodass sich jährlich mindestens 100 Unternehmen beteiligen. Adressiert werden sollten sowohl Unternehmen, die konkrete internationale Erfahrungen vorweisen, als auch Unternehmen, die bisher ein nicht realisiertes Internationalisierungspotenzial aufweisen. Zur Gewinnung der Panelunternehmen empfehlen wir eine enge Zusammenarbeit von TMWWDG, LEG, Kammern und den Netzwerken bzw. Clustern des Freistaats. Zentrales Argument für die Beteiligung ist die Chance – bei einem sehr geringen Aufwand von maximal zehn Minuten im Jahr –, aktiv an der Weiterentwicklung der Thüringer Außenwirtschaftsförderung mitzuwirken.

Die Unternehmen sollten einmalig ein detailliertes Profil hinterlegen, mit Angaben zur Branche, Position in der Wertschöpfungskette, Gründungsjahr, Konzernzugehörigkeit, bereits erschlossenen Auslandsmärkten, Filialen im Ausland etc. Zudem sollten Informationen zur Nutzung von thüringischen Förderprogrammen hinterlegt und aktualisiert werden (s. 3.4.2 Abschnitt d für Vorschläge zur konkreten Implementierung). Die Bedarfserhebung sollte daher mit dem Monitoring auf Ebene der Förderinstrumente verknüpft sein. Einmal im Jahr werden die Panelunternehmen eingeladen, an einer kurzen Befragung teilzunehmen, die rund zehn Fragen umfasst. Die Grundstruktur der Fragen sollte unverändert bleiben, teilweise werden aber Aktualisierungen erforderlich sein (z. B. bei Fragen mit Bezug auf konkrete Förderprogramme).

3.4.2 Monitoringsystem

Unsere Vorschläge für das Monitoringsystem auf der Ebene der einzelnen Programme zielen darauf ab, die vorhandenen Monitoringinstrumente zu einem einheitlichen System zusammenzuführen, das die Aktualität und Vollständigkeit der erhobenen Daten sicherstellt und auf diese Weise die Steuerbarkeit der Instrumente erhöhen soll. Wir sind dabei von den Indikatoren und Daten ausgegangen, die je nach Instrument bisher erhoben werden.

Aktuell werden vor allem die in der folgenden Übersicht aufgeführten Indikatoren erhoben. Diese Daten sind in die uns zur Verfügung gestellten Monitoringdokumente eingeflossen.

Tabelle 1: Die aktuell wichtigsten Indikatoren je Instrument

Instrument	Indikatoren
Alle	Name und Kontaktdaten des Begünstigten bzw. Teilnehmers Datum
Messeförderung	Messe (Land, Stadt, Zeitraum) Gesamtkosten Zuschuss Branche (NACE-Code)
Förderung von Imagemaßnahmen	Fördergegenstand Gesamtkosten Zuschuss Branche (NACE-Code)
Gemeinschaftliche Messeförderung	Messe (Land, Stadt, Zeitraum) Größe (KMU oder nicht-KMU)
Unternehmens- und Delegationsreisen	Anzahl der Teilnehmer Anzahl der B2B-Gespräche Anzahl der MoU ¹ und LoI ² Ergebnisse der Zufriedenheitsbefragungen Und teilweise erhoben ³ : Hochschulvereinbarungen Vertragsabschlüsse bzw. Übereinkünfte
Veranstaltungen	Anzahl und Kategorie der Teilnehmer (KMU, Großunternehmen, Forschungseinrichtung usw.) Anzahl der B2B-Gespräche
Beratung durch die Auslandsbeauftragten	Anzahl der Gespräche Erstkontakte
Beratung durch das Personal von Thüringen International	Anzahl der Gespräche Betroffene Region/ Land

Quellen: Förderdaten, Monitoringbericht der LEG

Welche Weiterentwicklungsoptionen bestehen für das Monitoring der Thüringer Außenwirtschaftsförderung? Die Funktionen, die ein solches System unseres Erachtens erfüllen sollte, sind:

- die Mittelverwendung zu verfolgen (Effektivität),
- die wirtschaftlichen Effekte der Instrumente mit deren Kosten zu vergleichen (Effizienz)

¹ Memorandum of Understanding

² Letter of Intent

³ Daten zu diesen Indikatoren liegen in unterschiedlicher Vollständigkeit vor. Dabei ist nicht ersichtlich, ob es an einem Nicht-Eintreten der beobachteten Ergebnisse oder an einer Nicht-Erfassung liegt.

- die Entwicklung des Bedarfs bzw. der Nutzung nach Unternehmenskategorien wie bspw. Branchen und Größe zu prüfen (Bedarfsorientierung) und
- die Instrumente zu steuern (Steuerbarkeit).

Die in Klammern stehenden Begriffe sind Erfolgsmerkmale von Förderinstrumenten; sie werden im folgenden Kapitel vertiefend bearbeitet. Bei der Entwicklung des Monitoringsystems sollte der personelle und finanzielle Aufwand in Grenzen gehalten werden (Effizienz des Monitorings; vgl. d). Wie nachfolgend skizziert, empfehlen wir zur Erfüllung dieser Funktionen eine Harmonisierung sowie eine Vertiefung des Systems, die auf einer einheitlichen Datengrundlage beruhen.

a) Harmonisierung des Systems

Harmonisierung bedeutet nicht, für alle Instrumente die gleichen Indikatoren zu erheben. Es geht vielmehr darum, eine gemeinsame Datengrundlage zu schaffen, über die hinaus spezifische Indikatoren erhoben werden können. Sinnvoll wäre eine einheitliche Erhebung der folgenden Indikatoren:

- Unternehmensgröße (Kleinst-, kleines, mittleres oder großes Unternehmen)
- Branche (NACE-Codes falls noch nicht einheitlich und Technologiefeldzugehörigkeit), um der ersten Strategiesäule „Branchen- und Sektorfokus“ Rechnung zu tragen
- Unternehmensalter
- Unternehmensstruktur (Konzernzugehörigkeit)
- Eventuell: Die Position in der Wertschöpfungskette, die Internationalisierung (exportiert das Unternehmen bereits Produkte oder Dienstleistungen?) sowie das Vorhandensein von Tochtergesellschaften im Ausland
- Die Zahl der B2B-Gespräche und Vertragsabschlüsse

Für die verschiedenen Beratungsangebote sollte ein einheitliches Monitoringsystem entwickelt werden, über welches sowohl die LEG und ihre Auslandsbeauftragten als auch die Kammern den Begünstigten, den Gegenstand und das Ergebnis dieser Gespräche dokumentieren würden. Dieser Teil des Monitoringsystems sollte in Zusammenarbeit mit den beteiligten Akteuren entwickelt werden. Die LEG führt derzeit Zufriedenheitsbefragungen unter anderem nach Delegationsreisen durch. Die Notwendigkeit dieser Zufriedenheitsbefragungen sollte angesichts der angestrebten Harmonisierung geprüft werden; alternativ sollte über eine Erweiterung auf weitere Maßnahmen (bspw. die Beratung) nachgedacht werden. Wie die Harmonisierung in der Praxis erfolgen könnte, wird in Abschnitt d) dargestellt.

b) Vertiefung des bestehenden Indikatoren-Sets

In Kapitel 3.5.2 wird beschrieben, wie und mit welchen Zielen spezifische Indikatoren erhoben werden könnten. Ein Beispiel ist die Einführung einer neuen Maßnahme, deren Effektivität noch nicht datenbasiert untersucht wurde, oder die Prüfung der Effektivität bzw. Effizienz bestehender Maßnahmen.

Zusätzlich empfehlen sich nach unserer Einschätzung die folgenden instrumentenspezifischen Indikatoren.

Tabelle 2: Vertiefende Indikatoren nach Instrument

Instrument	Indikatoren
Alle	S. oben „Harmonisierung“
Messeförderung	Handelt es sich um die erste Messe des Begünstigten in dem Land bzw. der Region?
Förderung von Imagemaßnahmen	Besucherzahl auf der dt. Webseite Wurde die Seite bereits in andere Fremdsprachen übersetzt?
Gemeinschaftliche Messeförderung	Handelt es sich um die erste Messe des Begünstigten in dem Land bzw. der Region?
Unternehmens- und Delegationsreisen	Handelt es sich um die erste Geschäftsreise des Begünstigten in das Land bzw. die Region? Ergebnisindikatoren (aufbauend auf der von PwC durchgeführten Befragung) Welche Folgemaßnahmen wurden im Anschluss an die Reise durch das Unternehmen ergriffen (individuelle Reise, weitere Erkundung usw.)?

Diese Empfehlungen gelten für den Fall einer Fortsetzung der Instrumente und könnten im Falle einer Änderung der Förderkonditionen hinfällig oder anpassungsbedürftig werden. Es wird hier auf das Kap. 3.5 verwiesen. Im Folgenden gehen wir auf die Zielsetzung ein, die es durch dieses ergänzte und harmonisierte System zu prüfen gilt.

c) Zielkonzept auf Instrumenten- und volkswirtschaftlicher Ebene

Die Zielsetzung der weiterentwickelten Strategie stellt den „Kompass“ für die Steuerung der Außenwirtschaftsstrategie dar. Eine solche Steuerung auf Strategieebene bezieht sinnvollerweise volkswirtschaftliche Indikatoren mit ein. Auf Instrumentenebene sollte die Verteilung der Zusagen und der Teilnahmen an den Angeboten je nach Branche und Größe kontinuierlich beobachtet werden. Auf volkswirtschaftlicher Ebene werden hier eher „Zielrichtungen“ als genaue Zielwerte vorgeschlagen, da die Festlegung solcher Ziele letztendlich eine politische Entscheidung darstellt. Diese Zielrichtungen wurden in Anlehnung an das Ziel entwickelt, welches sich Thüringen im Entwurf des OP-EFRE auf die Fahne geschrieben hat.

- Die Exportquote der Thüringer Industrie (gewerbliche Wirtschaft und wirtschaftsnahe freie Berufe) soll 2022 laut genehmigtem OP-EFRE vom Februar 2014 einen Zielwert von 37,5 Prozent erreichen. Dies stellt ein ambitioniertes Ziel dar, welches uns im Kontext allgemein steigender Exportquoten und eines Strukturwandels der Thüringer Industrie zugunsten hochtechnologischer Branchen aber erreichbar zu sein scheint.
- Es wäre zudem eine positive Entwicklung und würde die Erschließung eines erheblichen Exportpotenzials bedeuten, wenn die Exportquote der wirtschaftsnahen Dienstleistungen eine vergleichbare oder höhere Steigerung erfahren würde wie im Verarbeitenden Gewerbe (sprich: um ungefähr ein Viertel).

- Inbound- und Outbound-Direktinvestitionen tragen aktuell jährlich im Rahmen von 15 bis 20 Projekten zur Schaffung 600 bis 700 Arbeitsplätze bei¹. Ein hinsichtlich der derzeitigen höheren Werte für Sachsen-Anhalt realistischer Zielwert für Thüringen wäre ein Durchschnitt von 25 bis 30 Projekten im Jahr für den Zeitraum 2016-2020, mit 1.000 jährlich geschaffenen Arbeitsplätzen.
- Die Entwicklung der Ausfuhren nach Branchen sollte gemäß unseren strategischen Vorschlägen aktiv nachverfolgt werden; v. a. sollte beobachtet werden, wie sich die Ausfuhren Thüringens in den Hightech-Branchen entwickeln, in absoluten, aber auch in relativen Zahlen. Diese Branchen sollten eine überproportionale Internationalisierung erreichen.
- Von besonderer Bedeutung für die Bewertung und Steuerung des außenwirtschaftlichen Förderinstrumentariums wäre letztlich eine Statistik zur Entwicklung der Internationalisierung der thüringischen Unternehmen nach Unternehmensgrößen. Die von uns vorgeschlagene Panelbefragung, das „Thüringer Exportbarometer“ ist hierfür allerdings nicht geeignet, da dessen Repräsentativität in dieser Beziehung eingeschränkt ist. Hier wäre zu prüfen, inwieweit die amtliche Statistik entsprechende Daten bereitstellen kann.

d) Elemente einer praktischen Roadmap für das Monitoringsystem

Organisatorisches Grundgerüst des Monitoringsystems wird eine Datenbank, in der Nutzungs- und Monitoringdaten zu allen Instrumenten gespeichert werden, und die auch bei der regelmäßigen Bedarfserhebung Verwendung findet. Mit der TI-Veranstaltungsdatenbank führt die LEG bereits eine Monitoringdatenbank, die unter anderem Informationen zur Größe und zur Branchenzugehörigkeit der Unternehmen beinhaltet. Aufbauend auf dieser Grundlage schlagen wir vor, die Pflege zu automatisieren und einen systemischen Abruf zu ermöglichen sowie die Nutzung der Datenbank durch TMWWDG und LEG zu intensivieren.

In dem von uns vorgeschlagenen Modell werden sich Unternehmen online anmelden, sobald sie bspw. an einer Veranstaltung teilnehmen wollen, sodass die wichtigen im Absatz a) genannten Unternehmensdaten nicht im Nachhinein und nur einmalig erhoben werden müssen. Ein solches Modell hat den Vorteil, den Reporting-Aufwand dadurch deutlich zu reduzieren, dass beispielsweise der Zuwendungsgeber einen direkten Zugang zu stets aktuellen Daten hätte. Auch die Qualität und Vollständigkeit der Daten lässt sich auf diese Weise erhöhen. Diese Daten können mittels Standardsoftware mit Auswertungstabellen direkt verknüpft werden, sodass jeder Nutzer der Datengrundlage die Möglichkeit hat, „hands-on“ die Entwicklung der Fördermaßnahmen und anderer Angeboten zu verfolgen. Ggf. könnte das Ministerium die LEG weiterhin um besondere Auskünfte und/ oder Auswertungen bitten. Zu den Vorteilen gehört ebenfalls, dass durch den Aufbau eines solchen harmonisierten Systems die Nutzung unterschiedlicher Instrumente durch einzelne

¹ Direktinvestitionen nach Deutschland: Bundesländer im Vergleich, EY 2014

Unternehmen unmittelbar beobachtet werden kann, was wichtige Hinweise auf die Qualität der Verzahnung der Angebote liefert. Perspektivisch könnten Daten zur Nutzung anderer Förderinstrumente, die für die identifizierten indirekten Katalysatoren relevant sind, in das System eingefügt werden, um ein erweitertes Monitoring zu ermöglichen. Dies wäre bspw. zur Erfassung des Einflusses von Innovations- und Investitionsmaßnahmen auf die Exportfähigkeit von hoher Bedeutung.

e) Perspektiven für ein modernes Steuerungs- und Fördersystem

In der Absicht, die Verbindung zwischen Monitoring, Bedarfserhebung und Förderinstrumenten zu verstärken und ein innovatives Fördersystem zu schaffen, könnte in der Zukunft über ein wettbewerbles Förderverfahren nachgedacht werden. Die Außenwirtschaftsförderung soll perspektivisch nicht nur branchenspezifischer, sondern auch unternehmensspezifischer gestaltet werden, was eine individuelle Bewertung des außenwirtschaftlichen Potenzials der Antragsteller voraussetzt. Durch den Übergang von einer „automatischen“ zu einer „individualisierten“ Förderung wären die höchsten Effizienz- (durch eine individuelle Bedarfsanpassung) und Effektivitätsgewinne (durch eine individuelle Bedarfsprüfung) zu erzielen. Konkret würde das bedeuten, ausgehend von einer breiten Datengrundlage eine Rangliste der am Verfahren teilnehmenden Thüringer Exporteure zu erstellen (bspw. nach Exportdynamik, Geschäftsmodellsolidität, Nachhaltigkeit usw.) und auf deren Grundlage die Unternehmen mit dem größten Potenzial zu fördern. In der deutschen Förderlandschaft existieren bereits wettbewerbliche Förderverfahren. Entscheidend ist hier aber, erstens solche Verfahren in der Thüringer Außenwirtschaftsförderung in die Anwendung zu bringen und zweitens mit strategischen Steuerungs- und Monitoringelementen zu koppeln, um sie stets bedarfsorientiert gestalten und für den Fördergeber relevante Daten erheben zu können. Innovative Ansätze dieser Art zeichnen sich bereits in anderen Ländern ab (vgl. untenstehende Textbox zum Dubai SME Ranking).

Der Vorteil eines solchen Systems liegt v. a. darin, die relevanten Unternehmen – und nicht eine breite, „diffuse“ Zielgruppe - direkt anzusprechen, ihre Entwicklung zu beobachten und sie gezielt zu unterstützen. Zu diesen für die Außenwirtschaft des Freistaats wichtigen Unternehmen könnte der Fördergeber erheblich mehr Informationen erfassen, da die Unternehmen durch das wettbewerbliche Verfahren den Anreiz hätten, sich umfassend darzustellen. Hierbei sind selbstverständlich die geltenden datenschutz- und beihilferechtlichen Bestimmungen zu beachten. Zudem sollte die Qualität des Verfahrens sichergestellt werden, um Transparenz, Interesse und Akzeptanz zu erzeugen.

Eine Anregung aus dem Ausland: Prinzipien und Vorteile des „Dubai SME 100“-Rankings

Zur regelmäßigen Erhebung des außenwirtschaftlichen Bedarfs der Thüringer Unternehmen haben wir eine Panelbefragung empfohlen. In Dubai wurde ein System entwickelt, das deutlich mehr unternehmensrelevante Informationen produziert und Anreizmechanismen nutzt – jedoch mit einem deutlich höheren Aufwand für die Teilnehmer. Das Dubai SME 100-Ranking wird von dem „Mohammed Bin Rashid Establishment for SME Development“ betrieben und ruft jährlich 250 KMU (nach örtlicher Definition) dazu auf, sich an einem Wettbewerb zu beteiligen. Dafür werden auf Basis von 15 Fragen und komplexen Dokumentanalysen unterschiedliche Aspekte der Unternehmensperformanz bewertet (in Klammern die jeweilige Gewichtung):

- Wachstum (25%)
- Finanzielle Situation (25%)
- Innovation (15%)
- Entwicklung des „Humankapitals“ (15%)
- Internationalisierung (10%)
- Governance (10%)

Anhand unterschiedlicher Indikatoren wird die Leistung der Unternehmen in den jeweiligen Kategorien bewertet. Die Bewertung beruht auf Auskünften der Teilnehmer und geprüften Dokumenten.

Der Nutzen der Unternehmen ist abhängig vom individuellen Ranking. Die besten Unternehmen erhalten einen bevorzugten Zugang zu öffentlichen Maßnahmen, eine erhöhte nationale und internationale Sichtbarkeit sowie beispielsweise das Recht, ihre Projekte vor ausgewählten Investoren vorzustellen und für eine Finanzierung zu werben.

3.5 Weiterentwicklung des Maßnahmenpaketes der Thüringer Außenwirtschaftsförderung

3.5.1 Erfolgsdimensionen für zielorientierte Förderinstrumente

Das politische Ziel der Steigerung der Exportquote Thüringens lässt sich nur dann erreichen, wenn die vorgeschlagenen Anpassungen auf der strategischen Ebene auch in geeignete Instrumente und Maßnahmen übersetzt und dementsprechend unterlegt werden.

Konkret bedeutet dies, die bestehenden Instrumente und Maßnahmen der Außenwirtschaftsförderung vor dem Hintergrund der angepassten Strategie auf deren Zielorientierung hin zu prüfen und ggf. Anpassungsmöglichkeiten zu identifizieren. In diesem Zusammenhang sind grundsätzlich die folgenden Erfolgsdimensionen für zielorientierte Förderinstrumente von besonderer Bedeutung: Effektivität, Effizienz, Bedarfsorientierung und Steuerbarkeit (siehe Abbildung 8).

Abbildung 8: Erfolgsdimensionen für zielorientierte Förderinstrumente



Quelle: PwC-eigene Darstellung

Effektivität: Diese Dimension beinhaltet Fragen zur Wirksamkeit und zum Beitrag des Förderinstruments hinsichtlich der Zielerreichung. Im Bereich der Außenwirtschaftsförderung geht es darum, inwieweit einzelne Instrumente außenwirtschaftsstimulierende Effekte zur Folge haben, welche ohne die Förderung (in diesem Maße) nicht zustande gekommen wären.

Effizienz: Im Zusammenhang mit Effizienzüberlegungen zum Förderinstrument werden Fragen zur Mittelverwendung und Wirtschaftlichkeit aufgegriffen - im Fall Thüringens bspw. die Frage, ob sich das Förderziel der Exportquotensteigerung unter Umständen durch andere, die öffentlichen Finanzen weniger belastende Instrumente erreichen ließe. Hier ist die Einbettung der Förderinstrumente in das bestehende Instrumentarium auf Landes-, Bundes- und EU-Ebene – und damit die Vermeidung von Doppelstrukturen – entscheidend.

Steuerbarkeit: Ein weiterer wichtiger Faktor für den potenziellen Erfolg eines Förderinstruments ist dessen Steuerbarkeit. Diese basiert vor allem auf der Messbarkeit der Instrumenteneffekte, um Aktivitäten und Ergebnisse überwachen („monitoren“) und bewerten zu können. Damit einher geht auch die potenzielle Anpassbarkeit des Instruments.

Bedarfsorientierung: Der Punkt der Bedarfsorientierung umfasst die Frage der adäquaten Mittelallokation und der Nutzerzentriertheit. Ein zielorientiertes Förderinstrument sollte Umfang und Art der zielgruppenspezifischen Bedarfe berücksichtigen; dies betrifft beispielsweise die Frage, inwieweit sich die Förderung an den konkreten Defiziten und Hemmnissen, aber auch an den spezifischen Potenzialen der Zielgruppe orientiert. Der Aspekt der Nutzerorientierung greift den grundlegenden Dienstleistungsgedanken des Fördergebers und des Förderinstruments auf.

Zunächst findet eine Bewertung des bestehenden Instrumentariums statt.

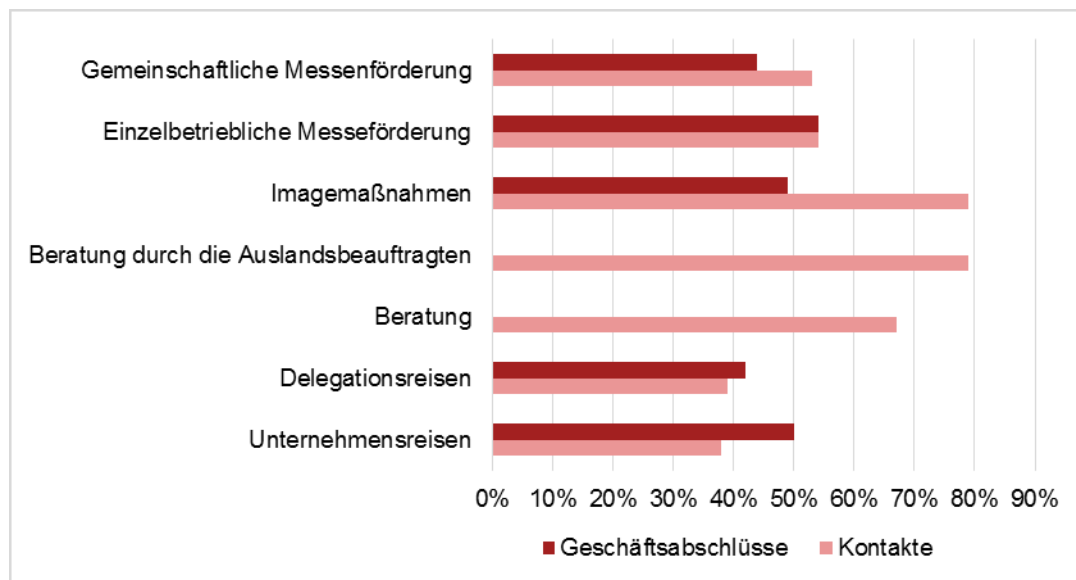
3.5.2 Bewertung des bestehenden Instrumentariums

a) Effektivität der Instrumente

Die Effektivität hängt sowohl mit der Intensität der Nutzung als auch mit der Wirksamkeit jeder einzelnen Maßnahme zusammen. Instrumente leisten je nach Nutzung und finanziellem Umfang unterschiedliche Beiträge zur Erreichung der politischen Ziele. Der finanzielle Umfang unterscheidet sich je nach Maßnahme stark (vgl. auch unten „Effizienz“). Im Falle der Grundberatung durch Thüringen International ist er deutlich niedriger als bspw. bei der Messeförderung oder der Organisation von Delegationsreisen.

Im Folgenden werden einige Effekte unabhängig von der Zahl der Nutzungen dargestellt.

Abbildung 9: Effekte der Instrumente im Vergleich (ausgewählte Effekte; Doppelnennung möglich)



Quelle: Unternehmensbefragung PwC (n zwischen 39 und 60)

Diese Effekte bedürfen allerdings einer näheren Betrachtung, da die Maßnahmen einen unterschiedlichen Beitrag zu deren Erreichung leisten. So sagt beispielsweise die hohe Zahl der Unternehmen, die über Imagemaßnahmen Auslandskontakte knüpfen konnten, nichts über die Qualität dieser Kontakte aus, obwohl diese Qualität sich in unserer Untersuchung als wichtiger erwiesen hat als ihre reine Anzahl.

Imagemaßnahmen sind im Allgemeinen von geringerer unmittelbarer Bedeutung für die Internationalisierung der Unternehmen, unterstützen diese aber dabei, ihre Ausgangsbedingungen zu verbessern. Auch wenn die übersetzten Internetseiten besucht werden, ist es nicht die Übersetzung der Seite selbst, die Dritte auf das Unternehmen aufmerksam macht. Der direkte Beitrag zu Geschäftsabschlüssen oder Markterschließungen kann nur gering sein. Die Effektivität der Maßnahme hat sich zudem insofern verringert, als sie in den letzten Jahren seltener genutzt wurde. Am

stärksten entfalten Imagemaßnahmen ihre Wirkung, wenn sie mit einer Messe oder einer Reise gekoppelt sind.

Die Messförderung hat breite positive Effekte und erreicht eine große Zahl von Unternehmen. Die Reisen, die durch die LEG organisiert wurden, haben zwar weniger Unternehmen erreicht, ermöglichen aber eine gezieltere Kontaktherstellung und v. a. Markterkundung. Diesbezüglich kann gesagt werden, dass Reisen stärker „in die Tiefe“ gehen als Messeteilnahmen, was die Effekte angeht. Die Effektivität der Unternehmensreisen kann jedoch weiter erhöht werden, indem die Teilnehmer im Vorfeld intensiver einbezogen werden bzw. im Vorfeld der Reise systematisch Informationsveranstaltungen für das betreffende Zielland angeboten werden (vgl. unten „Bedarfsorientierung“). Zudem sollte die Verzahnung von Delegations- und Unternehmensreisen erhöht werden, etwa indem eine Unternehmensreise im Anschluss an eine Delegationsreise in dasselbe Land der Vertiefung erster Kontakte dient. Eine grundsätzliche Verknüpfung dieser beiden Typen von Reisen empfehlen wir jedoch nicht.

Einige andere Angebote der LEG, die vergleichsweise wenig bekannt sind und genutzt werden, haben nur eine geringe Effektivität erreicht, auch wenn sie eine gute Bedarfsorientierung aufweisen (vgl. unten). Dies gilt für die Beratungsangebote der LEG bzw. die Auslandsbeauftragten von Thüringen International.

b) Effizienz

Die Effizienz eines komplexen Portfolios von Maßnahmen zu beurteilen, ist nicht trivial. Eine eingehende Analyse der Umsetzungsprozesse war nicht Gegenstand dieser Studie. Ausgehend von den vorliegenden Ergebnissen kann jedoch insgesamt von einer guten Effizienz ausgegangen werden.

Die hier betrachteten Instrumente sind mit unterschiedlichen Budgets ausgestattet: 4,4 Mio. Euro über sechseinhalb Jahre für die einzelbetriebliche Messförderung, drei Mio. Euro für die Förderung von Imagemaßnahmen über denselben Zeitraum. Für die anderen Maßnahmen bzw. Instrumenten gehen wir von eher kleineren Budgets aus. Die Effizienz betrifft die „Qualität“ dieser Ausgaben im Hinblick auf die erreichten Ergebnisse und hängt nicht allein vom Ausgabenvolumen ab. Diese Qualität bemisst sich u. a. an der Positionierung der Maßnahmen in der gesamten Förderlandschaft. Die Maßnahmen sind nicht vollständig überschneidungsfrei mit Angeboten des Bundes; dies gilt besonders für die Maßnahmen, die den größten finanziellen oder organisatorischen Umfang aufweisen: Messförderung und Unternehmensreisen werden auch anderweitig angeboten (Messförderung des Bundes, Unternehmensreise, die auf Bundesebene durch das Netzwerk der IHK angeboten werden). Bei genauerer Betrachtung erweisen sich die Überschneidungen jedoch als gering, da ein regionales Angebot mit Ansprechpartnern in Thüringen für die Unternehmen des Freistaats mit geringeren „Hürden“ verbunden ist als ein zentrales Angebot des Bundes. Die Bewertung der Effizienz einer Maßnahme muss auch die Betrachtung einschließen, inwieweit die gegenständliche Maßnahme erforderlich dazu war, die beabsichtigten Effekte zu erreichen. Dieses Maß der Effizienz ist laut Interviewergebnissen und auch nach unserer Einschätzung

- bei den Reisen am höchsten, da diese Informationen und Kontakte zum Ergebnis haben, die sich anders kaum erschließen lassen, und
- bei den Imagemaßnahmen hingegen am niedrigsten, da diese nicht unmittelbar zu Geschäftsabschlüssen führen, sondern „nur“ die Ausgangsbedingungen zu verbessern helfen.

Zusätzlich ist die Bedarfslage, die durch diese beiden Maßnahmen adressiert wird, unterschiedlich kritisch (s. 3.5.3).

Ein Effizienzvergleich zwischen Instrumenten ist nur bedingt möglich, weil unterschiedliche Instrumente gleichzeitig unterschiedliche Bedarfsaspekte adressieren. Dies ist beispielsweise bei Unternehmensreisen und Messen der Fall, die beide – auf unterschiedliche Weise – den Bedarf an Geschäftskontakten adressieren. Es ist in solchen Fällen davon auszugehen, dass die Effizienz eines Instruments nicht per se höher ist als die eines anderen. Zusätzlich können Instrumente, die Projekte fördern, hinsichtlich der Effizienz nicht mit Angeboten, die eher strukturellen Charakter haben, verglichen werden (bspw. die Messförderung mit der Grundberatung durch Thüringen International). Es geht für den Fördergeber letztendlich vielmehr darum, die Angebote so zu verzahnen, dass Effektivität und Effizienz des gesamten Portfolios optimiert werden.

Wie in den folgenden Kapiteln weiter ausgeführt wird, kann die Effizienz der einzelnen Maßnahmen unter anderem wie folgt gesteigert werden:

- Kopplung der Imagemaßnahmen an andere Aktivitäten (z.B. Messeteilnahmen), um nur Ausgaben zu bezuschussen, die Teil von konkreten Markterschließungsmaßnahmen sind (Negativbeispiel: Erstellung von massenhaften Flyern ohne unmittelbaren Verwendungszweck);
- Pro Messe maximal drei Teilnahmen pro Unternehmen bezuschussen.

c) Steuerbarkeit

Die Steuerbarkeit der bestehenden Maßnahmen ist insgesamt bereits als gut zu bewerten, kann aber sowohl in der Breite (Einbeziehung aller Maßnahmen, Verzahnung) als auch in der Tiefe (Art der erhobenen Steuerungsdaten) noch wesentlich verbessert werden. Hier wird gezeigt, welche Steuerungsfunktionen erfüllt werden sollten, die noch nicht erfüllt sind, wobei der Aufbau eines vollständigen Steuerungskonzepts nicht Gegenstand dieser Studie ist. Zusätzlich verweisen wir auf das Kapitel zum Monitoring (Kapitel 3.4.2).

Prinzip einer verbesserten Steuerbarkeit wäre es zunächst, eine Harmonisierung und Zusammenlegung der Monitoringdaten der LEG und aus der Nutzung der Förderrichtlinie zu erreichen. Dies findet aktuell nicht statt, wie bereits in Kapitel 3.4.2 dargelegt. Alle Instrumente der Außenwirtschaftsförderung sollten weitgehend einheitliche Daten produzieren, die in ein gemeinsames System einfließen. Dadurch könnte bspw. genau bestimmt werden, wie viele Unternehmen insgesamt Angebote der Außenwirtschaftsförderung nutzen und welche Instrumente von einem Unternehmen genutzt werden. Stellt man bspw. fest, dass bestimmte Instrumente von vielen Nutzern „kombiniert“ genutzt werden (z.B. Beratung und Messförderung), dann ließe sich mit dieser Erkenntnis das Förderinstrumentarium bzw. dessen Umsetzung mit Effizienzgewinnen weiterentwickeln.

Zudem würde dadurch die Vergleichbarkeit der Förderergebnisse erhöht werden. Solche wesentlichen Aspekte der Programmsteuerung werden derzeit noch nicht gewährleistet.

Der Inhalt dieser Datengrundlage sollte vertieft werden, ohne dabei aus den Augen zu verlieren, dass der Aufwand für die Unternehmen möglichst gering zu halten ist und der Nutzen der Datenerfassung höher ist als deren Kosten. Die Erhebung der Zahl der MoU oder der B2B-Gespräche durch die LEG geht unseres Erachtens in die richtige Richtung: Solche Indikatoren, auch wenn sie Schwächen haben, was die konkrete Aussagekraft betrifft, liefern ein erstes Bild der Umsetzung und der Ergebnisse der Maßnahmen. Zusätzlich verfügt die LEG im Rahmen der Außenwirtschaftsstrategie über ausreichend Spielraum, um ihre Angebote ihrem Verständnis des Unternehmensbedarfs folgend ständig anzupassen. Es wurde seitens der LEG Wert auf die Erhebung und Abdeckung dieses Bedarfs gelegt. Die Flexibilität der LEG und des Maßnahmenportfolios von Thüringen International sind im Sinne der Steuerbarkeit zu begrüßen.

d) Bedarfsorientierung

Die Analyse der Bedarfsorientierung der betrachteten Instrumente baut auf der vorab erfolgten Bedarfsanalyse (vgl. Kap. 2) auf. Die Bedarfsorientierung der bestehenden Instrumente ist je nach Instrument unterschiedlich ausgeprägt. Wie die Analyse der makroökonomischen Ist-Situation gezeigt hat, weisen insbesondere die Katalysatoren Unternehmensgröße, Produktivität und Humankapital Verbesserungspotenzial auf. Diese sind im Vorfeld der eigentlichen Internationalisierung, also in der Phase der Basisstärkung, zu verorten. Die bedarfsbezogenen Ergebnisse unserer Befragungen heben neben dem Humankapital besonders die Katalysatoren Informationszugang und -verarbeitung sowie Auslandskontakte hervor. Genau diesen besonders ausgeprägten Bedarf an (zielmarktbezogenen) Informationen und Kontaktvermittlung adressieren die **Unternehmens- bzw. Delegationsreisen** und **Messen**. Die (einzelbetriebliche) Messförderung ist dabei allerdings ein „Massenprodukt“, während Reisen in der aktuellen Form nur individuell organisiert werden können. Um den Bedarf der unterschiedlichen Branchen noch besser abzudecken, sollten die Reisen stärker auf einzelne Branchen fokussiert und die ausländischen Gesprächspartner auch entsprechend ausgewählt werden. Die Gestaltung **gemeinschaftlicher Messeteilnahmen** spricht sehr deutlich eine spezifische Bedarfskategorie an, nämlich die der Unternehmen, die den hohen internen Aufwand einer einzelbetrieblichen Messeteilnahme nicht auf sich nehmen können oder wollen. Was die LEG betrifft, so konnte diese durch die **Grundberatung** durch Thüringen International den Bedarf der Unternehmen relativ genau einschätzen und entsprechende Angebote zur Verfügung stellen. Dies gilt auch für die **Auslandsbeauftragten** der LEG. Aus unseren Analysen geht hervor, dass seitens der Unternehmen von einer solchen Beratung auch eine Branchenerfahrung erwartet wird, um dem Bedarf gezielter gerecht werden zu können. Zudem ist bezüglich der Auslandsbeauftragten festzustellen, dass deren geographische Verteilung (Russland, Süd-Korea, Malaysia, Brasilien und Vietnam) mit der Ausnahme von Russland kaum der Priorisierung der Ziel-

märkte durch die Unternehmen entspricht.¹ Ein Hebel zur Verbesserung der Bedarfsorientierung und damit auch des Erfolgs dieses Instruments wäre die Fokussierung auf die wichtigsten Absatzmärkte für Thüringen. **Imagemaßnahmen** zielen v.a. auf den – relativ schwach ausgeprägten – Bedarf an zusätzlichen Sprachkompetenzen ab. Es ist dabei jedoch zwischen allgemeinen Sprachkenntnissen und Fachkenntnissen zu unterscheiden, die für die adäquate Übersetzung einer kommerziellen Webseite notwendig sind.

3.5.3 Anpassung bestehender Instrumente

Der Fokus unserer Arbeiten lag auftragsgemäß auf der Weiterentwicklung der strategischen Leitlinien und nicht auf der detaillierten Optimierung der einzelnen Förderinstrumente. Die Vorschläge zur Anpassung der Instrumente basieren daher vorrangig auf den Erkenntnissen aus der Evaluation der Instrumente und der Benchmarkinganalyse auf Länderebene.

Zunächst können zwei instrumentenübergreifende Feststellungen getroffen werden:

- Die Bekanntheit der meisten Instrumente sollte erhöht werden. Eine breite Bekanntheit ist erforderlich, um mit Förderinstrumenten genau die Zielgruppe zu erreichen, für die sie bestimmt sind (und nicht bloß eine relativ geringe Zahl von gut informierten Mehrfachnutzern). Einfach gehaltene, aber kontinuierliche Werbemaßnahmen für die Instrumente (z.B. anlässlich von Events, die Mitglieder des Arbeitskreises Außenwirtschaft veranstalten) sind zu empfehlen. Gezielte Werbemaßnahmen könnten basierend auf dem Monitoring des Nutzungsverhaltens nach Branchen erfolgen.
- Auch die Bekanntheit von Instrumenten auf Bundesebene kann gesteigert werden. Hier kann bspw. im Bereich Exportkreditgarantien eine engere Zusammenarbeit des Ministeriums bzw. der LEG mit dem Euler-Hermes Außendienst unterstützend wirken, um die Vorteile der Garantien deutlicher für Thüringer Unternehmen aufzuzeigen, sodass es zu einer erhöhten Nutzung dieses Programms in Thüringen kommt.
- Zudem sollten auch künftig einzelne Maßnahmen immer im größeren Förderkontext gesehen und „zusammengedacht“ werden: Informationsveranstaltungen und Reisen gehören systematisch sinnvoll kombiniert, um Synergien zu maximieren.

a) Messesförderung

Die Messesförderung ist ein „Massenprodukt“, die Zuschüsse werden bei Vorliegen der Fördervoraussetzungen „automatisch“ bewilligt (es findet keine Auswahl statt). Von daher ist die richtige

¹ Ergebnis der internetbasierten Unternehmensbefragung.

Anreizsetzung nicht nur für die Wirtschaftlichkeit, sondern auch für die Effektivität des Instruments von zentraler Bedeutung. Drei Elemente sollten dabei Berücksichtigung finden:

Eine stärkere Einengung des Empfängerkreises bzw. Branchenausschlüsse dürfen nur auf sinnvoller Grundlage erfolgen; die Notwendigkeit dafür sehen wir derzeit nicht. Die Festsetzung einer Altersgrenze als Ausschlusskriterium sehen wir kritisch, weil sie wenig über die Auslandserfahrung des Unternehmens aussagt und in manchen Branchen, insbesondere solchen mit sehr langen Vermarktungszeiten, unrealistisch sein kann. Effektiver scheint eine Kontingentierung zu sein, wie sie bereits teilweise angelegt ist: Unternehmen sollten nur zwei- (im Inland) bis dreimal (im Ausland) für eine bestimmte Messe eine Förderung bekommen dürfen. Eine weitere Kontingentierung könnte die Zahl der Nicht-KMU betreffen, die sich an gemeinschaftlichen Messeständen beteiligen dürfen, um Verdrängungseffekte zu vermeiden. Allerdings spielen diese größeren Unternehmen auch eine wichtige Rolle für die Attraktivität der Stände und sollten daher weiterhin die Möglichkeit haben, sich an gemeinschaftlichen Messeständen zu beteiligen.

Was das Spektrum der förderfähigen Messe angeht, sollte in Erwägung gezogen werden, in Einzelfällen die Beteiligung von KMU oder nur kleiner Unternehmen an ausländischen Spezialmessen außerhalb des AUMA-Katalogs zu fördern. Dies ist angesichts der zunehmenden Spezialisierung der Hightech-Bereiche erforderlich, um kleine Unternehmen mit großem (Export-) Potenzial zu unterstützen.

Die Berechnung der Zuschüsse und die Auswahl der förderfähigen Kosten haben eine starke Anreizfunktion. Aus diesem Grund empfehlen wir trotz der aufwandsbezogenen Vorteile keine Pauschale. Wir erachten ein Mischmodell als sinnvoller, in dem die größten Kostenarten anteilig (aktuell Standmiete und Standbau) und darüber hinaus andere Kostenarten pauschal gefördert werden könnten (bspw. 50 Prozent der förderfähigen Kosten und 2.000 Euro für Auslandsmessen und 40 Prozent und 1.000 Euro im Inland). Ein solches Modell würde den Aufwand ebenfalls reduzieren. Falls sich das TMWWDG prinzipiell gegen eine Pauschale entscheiden sollte, sollten andere Kostenarten eventuell mitgefördert werden, die für den Messeerfolg eine Rolle spielen, wie Werbemittel, Eintragung in Messeliste/Katalogeintrag etc.

b) Förderung von Imagemaßnahmen

Die Förderung von Imagemaßnahmen leistet einen eher begrenzten Beitrag zur Erreichung der Strategieziele. Ein guter – zumindest englischsprachiger - Auftritt ist zwar eine wichtige Voraussetzung, reicht aber keinesfalls aus, um die Internationalisierung voranzubringen. Sollte die Förderung von Imagemaßnahmen beibehalten werden, sollte sie effizienter und effektiver gestaltet werden, indem

- Die Bekanntheit erhöht wird und damit die richtige Zielgruppe erreicht werden kann; dazu könnte eine Umbenennung der Maßnahmen beitragen (bspw. die „Förderung des fremdsprachigen Unternehmensauftritts“);
- Die Effektivität der Teilmaßnahmen genau betrachtet wird.

Hinsichtlich der Übersetzung des Internetauftritts stellt sich die Frage nach der Notwendigkeit der Förderung, da die Unternehmen diesen Schritt wahrscheinlich auch ohne zusätzlichen Anreiz ge-

hen würden. Dies kann jedoch auf Basis dieser Evaluation nicht abschließend beurteilt werden. Erwägenswert wäre auch, die Förderung der Herstellung von Werbematerialien (Prospekten, Papierdokumentation) mit konkreten Verteilungskanälen zu koppeln (bspw. einer Messeteilnahme), um sicherzustellen, dass sie ihre Wirkung entfalten.

c) Unternehmens- und Delegationsreisen

Den Ansatz dieser Reisen haben wir eingehend untersucht, er war neben der Unternehmensbefragung auch Gegenstand zahlreicher Gespräche. Festzuhalten ist, dass ein Bedarf an diesem Angebot besteht, der voraussichtlich weiter zunehmen wird. Auf Basis unserer Untersuchungen geht es darum, die Effektivität dieser Reisen zu steigern. Hebel dafür wären:

- Eine intensivere Vor- und Nachbereitung der Reisen mit den Teilnehmern, einschließlich einer Abfrage der Erwartungen und einer Beteiligung an der Auswahl der Gesprächspartner vor Ort.
- Eine zielgerichtete Auswahl der Begleitpersonen (mit einem eher wirtschaftlichen und ggf. branchenspezifischen als kulturellem Hintergrund), im Einklang mit einer punktuell verstärkten Branchenorientierung der Unternehmensreisen.

Auch wenn bereits eine gute Komplementarität der beiden Reisearten besteht, kann die Verzahnung beider Instrumente weiterhin erhöht werden (Unternehmensreisen als branchenspezifische Vertiefung nach einer Delegationsreise, die eine „Türöffner-Funktion“ erfüllt). Zur Diversifizierung der Unternehmen, die sich an diesen Reisen beteiligen, könnte eine Kontingentierung ins Auge gefasst werden.

d) Beratungsangebote

Öffentliche Beratungsangebote spielen derzeit eine untergeordnete und ausbaufähige Rolle bei der Internationalisierung der Thüringer Unternehmen. Öffentlich finanzierte Angebote sollten freilich nicht den bestehenden privaten Beratungsmarkt ersetzen, sondern ergänzen und Lücken schließen. Dafür sollte vertiefend untersucht werden, was Unternehmen genau von der Beratung erwarten und wofür sie bereit sind zu zahlen. Eine Verstärkung der Beratungskapazitäten durch Auslandsbeauftragte/Branchenexperten bei der LEG oder bei den Kammern (je nach Aufgabenteilung zwischen den Akteuren) erscheint im Lichte der Analyseergebnisse zwar durchaus sinnvoll. Dabei sind jedoch die bei den Thüringer Kammern¹ und auch bei der Koordinierungsstelle für das Clustermanagement bei der LEG vorhandenen Kompetenzen zu berücksichtigen, die nicht Gegenstand der vorliegenden Studie waren.

¹ Diese sind in Annex II im Detail dargestellt.

3.5.4 Konzipierung von und Bedarf an neuen Maßnahmen

Wie können neue Maßnahmen geschaffen werden, die das bestehende Instrumentarium sinnvoll ergänzen? Der Unterstützungsbedarf ist je nach Branche unterschiedlich, wie sich auch die außenwirtschaftlichen Potenziale je nach Branche unterscheiden. „Aktivierende“ Instrumente sollten auf vorab definierte Schlüsselbranchen abzielen, während „strukturelle“ Instrumente die Internationalisierung weiterhin branchenübergreifend fördern sollten. Hinsichtlich des Prozesses finden wir den Ansatz von „Fit für Auslandsmärkte - Go International“, ein Förderangebot des Freistaats Bayern, besonders interessant: Das unterstützte Unternehmen wird über zahlreiche Einzelinstrumente begleitet, beraten und befähigt. Vielversprechend und wichtiger als das konkrete Instrumentarium, das zur Verfügung steht, erscheint uns hier der Ansatz der bedarfsorientierten Exportbefähigung.

„Aktivierende“ Instrumente folgen dem Prinzip, im Unternehmen Kapazitäten aufzubauen, die sich positiv auf die Exportfähigkeit auswirken. Dadurch tragen sie auf Unternehmensebene dem Prinzip Rechnung, dass „Export innen anfängt“. Zu solchen Instrumenten gehören langfristige Trainings- bzw. Coachingsangebote (über mehrere Wochen oder Monate) sowie die Weiterentwicklung der Beratungsangebote, die bereits bestehen (vgl. oben). Ein interessantes Beispiel ist das Programm „Fit for Fair“, ebenfalls aus Bayern, welches Messeteilnehmer auf die – z.T. interkulturelle – Interaktion während der Messe vorbereitet, damit die Teilnahme optimale Effekte zeitigt. Unseres Wissens werden Trainingsprogramme bereits von der LEG, zusammen mit der IHK Südthüringen, ins Auge gefasst. Als zentral erachten wir darüber hinaus den Bedarf der Unternehmen an qualifizierten Arbeitnehmern mit Erfahrungen im Auslandsvertrieb. Dieser klar definierte Bedarf könnte die Grundlage für eine Personalförderung darstellen: Gefördert werden könnten bspw. die Personalkosten zur Einstellung von „Außenwirtschafts-Assistenten“ mit Hochschulabschluss, Sprach- und Kulturkenntnissen des Ziellandes. Alternativ könnte die Förderung auf professionelle Vertriebler mit mehr als fünf Jahren Berufserfahrung abzielen. Dies sollte auch branchenabhängig angepasst werden.

Zusätzlich könnte in Erwägung gezogen werden, ausgehend von dem festgestellten Bedarf (hier: Auslandskontakte und Markterkundung) und je nach zukünftiger Entwicklung der Bedarfslage entsprechende neue Instrumente aufzusetzen. Ansatzpunkte, die unsere Untersuchungen ergeben haben, sind zum einen Erkundungsreisen, zum anderen Kontaktbörsen. Erkundungsreisen sind ein besonders wichtiges Mittel zur Erschließung neuer Märkte, die mit großem Potenzial, aber auch mit erheblichen Erschließungskosten verbunden sind. Eine allgemeine Förderung von individuellen Unternehmensreisen scheidet aus Kostengründen aus. Überlegenswert wäre hingegen eine kollektive oder semi-kollektive Variante, sprich, die Förderung solcher Reisen, wenn sie von einem Unternehmensnetzwerk oder von einem ad-hoc-Verbund von Unternehmen organisiert werden. Es sollte sich dabei um eine anteilige Förderung handeln. Optional könnte eine Erstberatung durch die LEG bzw. die zuständige Kammer oder die Erstellung einer entsprechenden Markterkundungsstudie eine Förderbedingung sein. Zudem stellen gezielte, branchenbasierte Kontaktbörsen mit ausländischen Unternehmen ein erfolgreiches Instrument dar, welches aber viel Vorbereitung erfordert. Solche Angebote sollten angesichts des Aufwands prioritär für die Schlüsselbranchen organisiert werden.

Die letzte Entwicklungsachse für neue Maßnahmen macht die bessere Verzahnung aus. Es bestehen bereits in anderen Handlungsfeldern der Wirtschaftspolitik Maßnahmen, die Unternehmen auch in einem Internationalisierungskontext gut unterstützen können: So kann die Richtlinie zur einzelbetrieblichen Technologieförderung auch Internationalisierungsvorhaben unterstützen, wie auch die Richtlinie zur Förderung von innovativen, technologieorientierten Verbundprojekten, Netzwerken und Clustern (Verbundförderung) für internationale (v.a. europäische) Projekte geeignet ist. Die bewusste Einbeziehung der Internationalisierung als zusätzliches Ziel dieser Maßnahmen sowie die Verzahnung mit Angeboten zur Förderung der nationalen und internationalen Vermarktung neuer Produkte und des entsprechenden Produktionsaufbaus sollte erfolgen. Für eine solche Verzahnung kommen bspw. Anreizsysteme wie unterschiedliche Förderquoten für internationale Kooperationsforschungsvorhaben oder Produkteinführungen in Frage. Die besagte Verzahnung darf aber nicht nur auf Produkt-, sondern muss auch auf Prozessebene stattfinden, was eine Verlinkung der Monitoringsysteme und eine Erweiterung des Arbeitskreises Außenwirtschaft bedeuten würde (vgl. dazu Kap 3.1 bis 3.3).

3.6 *Auswirkung auf Thüringen International*

3.6.1 *Strategische Veränderungen*

Die vorgeschlagenen strategischen Anpassungen (vgl. Kapitel 3.2) und operativen Ziele (vgl. Kapitel 3.3) haben direkte und indirekte Auswirkungen auf die Umsetzung durch Thüringen International. Die strategischen Kernveränderungen können wie folgt zusammengefasst werden:

a) Strategische Säule „Branchen-/Sektorfokus“

Die Verschiebung des Fokus auf Zielländer zu einem **technologiefeldbezogenen Branchen-/Sektorfokus (einschl. Nischensektoren)** sollte auch innerhalb von Thüringen International, das aktuell nach Regionen aufgestellt ist, umgesetzt werden. Inwieweit der Aufbau eigener Branchenexpertise bei Thüringen International erforderlich ist, kann hier nicht abschließend beurteilt werden. Eine Verzahnung mit den entsprechenden Kompetenzen der ebenfalls bei der LEG angesiedelten Koordinierungsstelle für das Clustermanagement sowie mit den Beratungsangeboten der Kammern¹ ist dem Aufbau eines zusätzlichen Angebots grundsätzlich vorzuziehen. Die Kopplung von Exporterfahrung und Zielländern wird aufgehoben.

b) Strategische Säule „3-Phasen-Modell“

¹ Vgl. hierzu Annex II.

Außerdem findet eine **Entkoppelung zwischen Exporterfahrung und den Hebeln** statt. Die existierenden Hebel werden um die Aufnahme eines vorgeschalteten Hebels „Indirekte Katalysatoren fördern“ ergänzt. Die strategische Ergänzung um weitere indirekte Exportkatalysatoren (Unternehmensgröße, Produktivität, Humankapital, Innovation sowie Informationszugang und -verarbeitung) erweitert die strategische Ausrichtung von Thüringen International entscheidend. In der zukünftigen Ausgestaltung sollen die Hebel bei den Branchen-/Sektorenbedarfen ansetzen.

c) Strategische Säule „Verzahnung“

Infolge des angepassten **institutionellen Rahmens** und der damit einhergehenden neuen Rollen- und Aufgabenverteilung zwischen den relevanten Außenwirtschaftsakteuren (insbesondere Kammern, TAB, Akteure der Innovationsförderung und den Branchenclustern) wird Thüringen International die eigene Rolle und strategische Ausrichtung voraussichtlich anpassen müssen. Vor diesem Hintergrund sollte insbesondere die wichtige Aufgabenteilung zwischen LEG und Kammern geklärt werden. In diesem Zusammenhang gilt es vor allem auszuarbeiten, auf welche Weise künftig eine abgestimmte, gemeinsame Bearbeitung der Potenzialmärkte und Ansprache der Zielgruppen möglich ist. Zusätzlich sollten die Akteure angrenzender Wirtschaftsförderprogramme (insbesondere der Innovationsförderung) in den Prozess mit eingebunden werden. Auch hier sind verschiedene Modelle von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten auszuloten. Insgesamt gilt es vor diesem Hintergrund zu klären, inwieweit die Strategie auf engen Kooperationsmodellen oder auf einer zentralen Lösung („one-stop-shop“) aufbauen soll. Diese Entscheidung betrifft in erster Linie auch Thüringen International in seiner Rolle.

Die Abstimmungs- und Sondierungsprozesse sollten in der **Entwicklung eines gemeinsamen, komplementären Förderansatzes** formal festgehalten sowie breitenwirksam kommuniziert werden. Es gilt in diesem Zusammenhang zu prüfen, inwieweit die Weiterentwicklung des Förderangebotes sich an einem langfristigen und ganzheitlichen Förderansatz orientieren kann, indem Fördernehmer über die Internationalisierungsphasen auf aufeinander aufbauende, „kaskadenartige“ Förderleistungen zurückgreifen können.

3.6.2 Operationelle Veränderungen

Die strategischen Veränderungen werden in ihrer Umsetzung auch die Funktionsweise von Thüringen International und die operationellen Strukturen und Prozesse entscheidend beeinflussen. Die Veränderungen auf operationeller Ebene hängen damit naturgemäß in hohem Maße von den Veränderungen auf strategischer Ebene ab und lassen sich nur indikativ darstellen.

a) Strategische Säule „Branchen-/ Sektorfokus“

Die **Auswahl der Zielländer** sollte demnach künftig flexibel gestaltet werden und sich nach der Thüringer Branchenstruktur und den aktuellen ausländischen Marktbedingungen richten. Maßnahmen sollten dementsprechend kontextabhängig flexibel gehalten werden.

Für die zukünftige Bearbeitung der Potenzialmärkte sollte die **turnusmäßige Schwerpunktsetzung von Zielländern** auch auf die Thüringer Technologiefelder ausgeweitet werden. Hier könnte beispielsweise jährlich aus jedem Potenzialtechnologiefeld ein Branchenschwerpunkt gewählt und gesetzt werden. Die Entkopplung von Exporterfahrung und Zielländern sollte über das gesamte Förderangebot erfolgen.

Die inhaltliche Arbeit sollte sich künftig schwerpunktmäßig Branchen- und Sektorthemen widmen (unter anderem branchenspezifische Absatzstrategien, Hemmnisse und Chancen). In diesem Zusammenhang gilt es beispielsweise zu überlegen, inwiefern die Fördermaßnahmen spezifisch für die Dienstleistungsbranche angepasst werden müssen.

b) Strategische Säule „3-Phasen-Modell“

Die **Entkopplung von Exporterfahrung und Hebel** sollte operationell umgesetzt werden, sodass Thüringen International den Bedarf für exportunerfahrene sowie –erfahrene Unternehmen bedient bzw., wo Möglichkeiten bestehen, ein klar abgestecktes, offiziell kommuniziertes komplementäres Angebot zu den Angeboten der IHKs bietet. Dazu ist eine klare Rollen- und Aufgabenteilung unabdingbar, damit alle Bedarfe bedient werden und gleichzeitig Doppelstrukturen vermieden werden.

Die **Erweiterung des Förderansatzes um den Hebel „Indirekte Katalysatoren fördern“** hat möglicherweise eine Vielzahl von Auswirkungen auf die operationelle Ebene von Thüringen International zur Folge, indem künftig Förderprogramme, die indirekte Katalysatoren mit Außenwirtschaftsförderung kombinieren, verstärkt durch Thüringen International mit betreut werden. Die Kopplung mit anderen Wirtschaftsförderinstrumenten, die schon jetzt auf Faktoren wie beispielsweise Unternehmensgröße, Humankapital oder Branchen abzielen, muss eingehend diskutiert werden. In diesem Zusammenhang ist auch zukünftig die stärkere Einbindung und Förderung internationaler Netzwerke der Wissenschaft mit dem Ziel, positive Synergieeffekte für Unternehmen und Internationalisierungsvorhaben zu generieren, zu diskutieren. Deshalb hat Thüringen International bereits seine Angebote für Wissenschaftler geöffnet. Des Weiteren sollte Thüringen International eruieren, welche öffentlichen (wissenschaftlichen) Institutionen mit welchen privaten Institutionen bestmöglich kooperieren können.

Da die Hebel, an denen die thüringische Außenwirtschaftsförderung ansetzt, branchenspezifische Bedarfe berücksichtigen sollten, können nach Analyse und Identifikation **weiterer branchenspezifischer Außenwirtschaftsfördermaßnahmen** (vgl. Kapitel 3.5.4) diese in das Förderangebotsportfolio von Thüringen International integriert werden, sodass sich für Thüringen International auch an dieser Stelle operationelle Veränderungen ergeben.

c) Strategische Säule „Verzahnung“

Um die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Akteure der Außenwirtschafts- und angrenzender Förderungen besser zu koordinieren und zu intensivieren, bietet sich nach unserer Einschätzung die **Neuausrichtung des Arbeitskreises Außenwirtschaft als zentrales Steuerungsgremium an**. Es

scheint sinnvoll, im ersten Schritt eine gemeinsam abgestimmte Ausrichtung in der Förderpolitik zu forcieren, auf deren Grundlage dann im zweiten Schritt ein kontinuierlicher Abstimmungsprozess und Austausch über Umsetzungsfortschritte etabliert werden kann. Thüringen International kann in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle spielen.

Die **Anpassung des Steuerungssystems** auf Basis der regelmäßigen Bedarfserhebung und eines verbesserten kontinuierlichen Monitorings (vgl. Kapitel 3.4) ermöglicht die systematische Erfassung und Auswertung der Förderaktivitäten nach Zielländer- und Technologiefeldfokus und liefert damit wertvolle Daten, auf deren Basis die Prozesse beispielsweise in Bezug auf die Ausgestaltung der Maßnahmen intern angepasst werden können. Aus unserer Sicht ist es wichtig, dass diese Chance genutzt wird und dies auf operativer Ebene formal verankert wird. Die neuen internen Steuerungsfunktionen sind ein wesentlicher Baustein in der Umsetzung einer stärkeren Bedarfsorientierung. Die Zusammenarbeit zwischen TMWWDG und Thüringen International sollte diesbezüglich bereits im Vorfeld geklärt und verstetigt werden.

3.6.3 Strukturelle Veränderungen

Im Zusammenhang mit den vorgeschlagenen strategischen und operationellen Anpassungen gilt es in der Folge auch die Notwendigkeit möglicher struktureller Veränderungen für Thüringen International zu prüfen.

a) Strategische Säule „Branchen-/Sektorfokus“

Die Verschiebung des Fokus von Zielmärkten auf Branchen und Sektoren (einschl. Nischensektoren) impliziert für Thüringen International auch eine Verschiebung von einer organisatorischen Ausrichtung nach Zielregionen (derzeit Europa, GUS, Latein- und Nordamerika, Süd- und Ostasien sowie MENA) sowie einer zusätzlichen Einheit Research- und Serviceleistungen hin zur Aufnahme organisatorischer Einheiten, die Thüringens Potenzialtechnologiefelder und bestenfalls Branchen- und Sektorexpertise abdecken.

Die weitere Verzahnung des Zielland- und Technologiefeldbezugs sollte sich idealerweise auch in einer **horizontalen Verankerung der ausgewählten Thüringer Technologiefelder in den Organisationsstrukturen** wiederfinden. Vor diesem Hintergrund sind verschiedene Modelle auf organisatorischer und personeller Ebene sowie Kooperationsformen zu diskutieren. Neben einer gesonderten internen Organisationseinheit, die Thüringens Kerntechnologien abdeckt, wäre zu überlegen, inwieweit mit den bestehenden Strukturen durch die Zuweisung neuer Zuständigkeiten eine horizontale Verschränkung abbildbar ist. Daneben sollten eine enge Zusammenarbeit mit den Branchen-/Clusternetzwerken stattfinden und Kooperationsformen ausgelotet werden. Kurzfristig kann Thüringen International eine projektbezogene externe Unterstützung zur Abdeckung fehlen-

der Branchen-/Sektorexpertise nutzen. Mittel- bis langfristig sollte geprüft werden, inwieweit Thüringen International eigene branchen- und sektorspezifische Kapazitäten aufbauen sollte. Da eine Überschneidung von sehr ähnlichen Angeboten zu vermeiden ist, empfehlen wir eine enge Abstimmung mit der Koordinierungsstelle für das Clustermanagement bei der LEG und den Kammern des Freistaats, die ihrerseits über ein umfangreiches Beratungsangebot verfügen.¹

b) Strategische Säule „3-Phasen-Modell“

Die strukturellen Auswirkungen auf Thüringen International aufgrund der strategischen Anpassungen gemäß dem 3-Phasen-Modell lassen sich zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht klar benennen. Dafür muss in enger Abstimmung mit den beteiligten Akteuren zunächst die grobe Richtung des Förderansatzes abgestimmt und festgeschrieben werden. Für die Umsetzung des 3-Phasen-Modells gilt es aber in naher Zukunft möglichst konkrete Veränderungen auch auf struktureller Ebene folgen zu lassen.

c) Strategische Säule „Verzahnung“

Im Zuge der **Zuweisung neuer Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten** hinsichtlich der Zusammenarbeit mit anderen Förderakteuren kann es ggf. notwendig sein, strukturelle Anpassungen bei Thüringen International vorzunehmen.

Für die **Integration und fortwährende Nutzung des neuen Steuerungssystems** sollten darüber hinaus die internen Kapazitäten und mögliche Kooperationsmodelle mit dem TMWWDG geprüft werden.

¹ Vgl. Annex II.

4. Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen

Das Leitmotiv der weiterzuentwickelnden Außenwirtschaftsstrategie heißt „*Export beginnt innen*“. Drei strategische Säulen kennzeichnen die Neuausrichtung:

1. Der **Fokus auf Zielländer** verschiebt sich **hin** zu einem **Branchen-/Sektorfokus**, so dass Thüringens Potenzialbranchen/-sektoren die Zielmarktauswahl stärker als bisher vorgeben;
2. Die bestehenden **vier Außenwirtschaftshebel** werden in ein **neues 3-Phasen-Modell** überführt. Neben der Vorbereitungs- und Interaktionsphase berücksichtigt das Modell noch eine vorgeschaltete Phase „**Basisstärkung**“, welche den zusätzlichen Hebel „**Indirekte Katalysatoren stärken**“ (gemeint sind bspw. Unternehmensgröße, Produktivität, Humankapital) abdeckt;
3. Im Rahmen der operativen **Umsetzung** wird auf eine **stärkere Verzahnung** aller an der Entwicklung der Thüringer Außenwirtschaft beteiligten Akteure, der Politik- sowie Marktebene fokussiert.

Aus der Neuausrichtung ergibt sich eine Reihe institutioneller Implikationen: Mit der verstärkten Schwerpunktsetzung auf Branchen und Sektoren sollte **Thüringen International** kurzfristig, neben Kooperationen mit den **Branchenclustern**, projektbezogene externe Unterstützung einholen. Langfristig empfehlen wir allerdings den Auf- und Ausbau eigener branchen- und sektorspezifischer Expertise innerhalb von Thüringen International.

Die strategische Entkoppelung der Hebel von der Exporterfahrung der Unternehmen impliziert, dass Thüringen International und die IHKs eine klar abgesteckte, offiziell kommunizierte **Aufgabenteilung** vereinbaren sollten und auf diese Weise ein komplementäres Angebot unter optimaler Nutzung der jeweiligen Kompetenzen und Ressourcen sicherstellen. Branchenspezifische Bedarfe sowie Elemente aus dem zusätzlichen Außenwirtschaftshebel „Indirekte Katalysatoren stärken“ sollten in das Förderportfolio von Thüringen International integriert werden.

Eine stärkere Verzahnung der Umsetzer der Außenwirtschaftsstrategie (v. a. **TMWWDG**, TI, IHKs) und zukünftig stärker involvierter Akteure (z. B. **TAB**, Branchencluster) ist essentiell, um ein komplementäres Förderangebot und eine gemeinsame Ansprachestrategie im Sinne einer „Dienstleister-Kultur“ zu entwickeln. Dafür sollte der **Arbeitskreis Außenwirtschaft** als zentrales Steuerungsgremium fungieren.

Im Zusammenhang mit einer stärkeren Verzahnung spielt auch die Verbesserung des **Steuerungs- und Monitoringsystems** eine wesentliche Rolle, um gemeinsam und auf Basis aktueller Daten Entscheidungen für Thüringens Außenwirtschaft zu fällen. So gewährleisten eine **regelmäßige Bedarfserhebung** und das weiterentwickelte Monitoringsystem, dass Maßnahmen stetig an sich verändernde Rahmenbedingungen angepasst werden können, um die optimale Wirkung zu entfalten. Ein *Horizon Scanning*, also eine systematische Vorschau der sich entwickelnden Markttrends, ga-

rantiert, dass Thüringen selbst gestaltet und neue Absatzchancen direkt für Thüringer Unternehmen nutzt.

Darüber hinaus erfordert die weiterzuentwickelnde Außenwirtschaftsstrategie Thüringens auch ein angepasstes Maßnahmenpaket. Neben Anpassungsvorschlägen geben wir Handlungsempfehlungen zur Aufnahme weiterer Instrumente. Unsere Analyse und Evaluation orientierten sich an den vier Erfolgsdimensionen für Förderinstrumente: Effektivität, Effizienz, Steuerbarkeit und Bedarfsorientierung. Unsere Hauptempfehlungen sind:

1. **Die Bekanntheit des bestehenden Instrumentariums** sollte weiter erhöht werden.
2. **Informationsveranstaltungen und Reisen** sollten systematisch kombiniert werden.
3. Im Bereich **Messeförderung** sollten die Altersgrenze aufgehoben und stattdessen die Kontingentierung der Anzahl der Messeförderungen je Unternehmen angepasst werden. Spezialmessen außerhalb des AUMA-Katalogs sowie weitere Kostenarten sollten förderfähig sein.
4. Der Begriff „**Imagemaßnahmen**“ ist missverständlich und sollte daher geändert werden.
5. **Unternehmens- und Delegationsreisen** sollten intensiver vor- und nachbereitet werden. Die Auswahl der Begleitpersonen sollte branchenspezifisch zielgerichteter erfolgen.
6. Hinsichtlich eines eventuellen Aufbaus branchenspezifischer **Beratungskapazitäten** sollte eine enge Abstimmung innerhalb der LEG (Koordinierungsstelle für das Clustermanagement) und mit den Kammern des Freistaats erfolgen.
7. **Coaching- und Trainingsprogramme**, die Kompetenzen im Unternehmen aufbauen, sollten im Bereich Außenwirtschaft implementiert werden.
8. Zusätzlich in Erwägung gezogen werden sollten: **Personalförderung, Erkundungsreisen und branchenbasierte Kontaktbörsen.**

Damit stellt die neue Außenwirtschaftsstrategie die Weichen für einen wachsenden Erfolg Thüringens auf internationalen Märkten, setzt „Made in Thüringen“ global durch und stärkt damit letztlich Thüringen selbst.